

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

System vzdělávání distribučních kanálů

Distribution channels training system

DP-PE-KPE-200763

LINDA VOZKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Magdalena Zbránková Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant : Ing.Petr Beneš, ČSOB Penzijní fond Stabilita

Počet stran 71

Počet příloh 4

Datum odevzdání 11. 5. 2007

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Magdaleně Zbránkové Ph.D. a Ing. Petrovi Benešovi za jejich vedení, připomínky a poskytnutí cenných rad při zpracování této DP. Dále bych ráda poděkovala rodičům a dalším, kteří mě v mém úsilí podporovali a pomáhali mi při vypracování DP.

Resumé

Tématem diplomové práce je systém vzdělávání distribučních kanálů ve společnosti ČSOB Penzijní fond Stabilita, a.s. Společnost patří do skupiny ČSOB a na trhu penzijního připojištění působí od roku 1994.

V úvodních kapitolách jsou uvedeny teoretické informace o distribučních kanálech a vzdělávání. Další část obsahuje základní údaje, jak o ČSOB PFS, tak i o mateřské společnosti ČSOB. Následuje kapitola zabývající se především systémem vzdělávání ve společnosti ČSOB PFS a současným systémem v ČSOB. Analýza systému vzdělávání jednoho z distribučních kanálů ČSOB PFS je obsahem šesté kapitoly, stejně jako interpretace výsledků této analýzy. Doporučení pro útvar vzdělávání je uvedeno v závěrečné kapitole.

Summary

The topic of this thesis is the system of training distribution channels in the company ČSOB Penzijní fond Stabilita, a.s. The company is part of the ČSOB group and has been dealing on the supplementary insurance market since 1994.

The introductory chapters provide theoretical information about distribution channels and training. The next section contains some basic information, both about ČSOB PFS, as well as about the parent company ČSOB. The following chapter covers particularly training in ČSOB PFS and current system used in ČSOB. Chapter six contains an analysis of the system for training one of the distribution channels as well as an interpretation of the results of the analysis. Recommendations for the training section are described in the concluding chapter.

Klíčová slova

vzdělávání

distribuční kanál

školení

hodnocení

kvalita

oblíbenost

motivace

organizace

banka

penzijní fond

připojištění

produkt

education

distribution channel

skill

classification

quality

popularity

motivation

organization

bank

pension fund

additional insurance

product

Obsah :

Seznam použitých zkratk	10
1 Úvod	11
2 Distribuční kanály	13
2.1 Funkce a úrovně distribučních kanálů	14
2.1.1 Funkce.....	14
2.1.2 Úrovně	15
2.2 Změny v organizaci distribučních kanálů.....	15
2.3 Odpovědnost členů distribučního systému	16
3 Vzdělávání	17
3.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání	19
3.2 Systém vzdělávání	20
3.2.1 Systematické vzdělávání pracovníků.....	20
3.2.2 Metody vzdělávání	23
3.3 Hodnocení vzdělávání	26
3.4 Penetrace školení	27
4 Základní údaje o společnosti	29
4.1 ČSOB Penzijní fond Stabilita	29
4.1.1 Historie ČSOB Penzijní fond Stabilita	30
4.2 Skupina ČSOB.....	30
5 Charakteristika vzdělávacího systému	32
5.1 Vzdělávání v rámci ČSOB PFS	32
5.1.1 Vzdělávání distribučních kanálů v rámci ČSOB PFS	33
5.1.1.1 Kapitola.....	33
5.1.1.2 Členové finanční skupiny ČSOB.....	35
5.2 Vzdělávání v rámci ČSOB	37
5.2.1 Vzdělávací programy pro stávající zaměstnance	42
6 Analýza a hodnocení vzdělávacího systému distribučních kanálů ČSOB PFS	43
6.1 Hodnocení systému vzdělávání společnosti Kapitola	43
6.2 Analýza systému vzdělávání v ČSOB hypoteční bance	43
6.2.1 Sběr dat	44
6.2.1.1 Cíle.....	44
6.2.1.2 Respondenti	44
6.2.1.3 Metoda	44
6.2.1.4 Forma.....	45
6.2.1.6 Návrhnost.....	45
6.2.1.7 Vyhodnocování.....	45
6.2.2 Interpretace dat týkající se organizace a systému školení	46
6.2.2.1 Iniciátor školení	46
6.2.2.2 Možnost ovlivnit výběr školení	48
6.2.2.3 Výběr mezi termíny školení	49
6.2.2.4 Počet školení	50

6.2.2.5 Organizace školení.....	51
6.2.3 Interpretace dat týkající se samotných školení a postojů pracovníků k nim	52
6.2.3.1 Charakteristiky školení.....	53
6.2.3.2 Kvalita	55
6.2.3.3 Oblíbenost	56
6.2.3.4 Motivační determinanty k účasti na školení	57
6.2.3.5 Požadovaná školení.....	58
6.2.4 Korelace	60
6.2.4.1 Metodika.....	60
6.2.4.2 Kvalita školení.....	60
6.2.4.3 Oblíbenost	62
6.3 Ekonomické zhodnocení	63
7 Doporučení	64
8 Závěr	66
Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	68
Seznam použité literatury	69
Seznam příloh.....	71

Seznam použitých zkratek

ČSOB – Československá obchodní banka

ČMSS – Českomoravská stavební spořitelna

KBC - Kredietbank Group a CERA Bank Group

ČR – Česká republika

SR – Slovenská republika

PFS – Penzijní fond Stabilita

EU – Evropská unie

OECD – Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj

Kč – koruna česká

ČMPF – Českomoravský penzijní fond

např. – na příklad

atd. – a tak dále

tj. – to je

č. – číslo

str. – stránka

PC. – osobní počítač

ing. – inženýr

ISBN – International Standard Book Numbering

vyd. – vydání

www – world wide web

1 Úvod

Společnost ČSOB Penzijní fond Stabilita, a.s., člen skupiny ČSOB působí na trhu od roku 1994. Jedná se o společnost, která provozuje penzijní připojištění. Společnost disponuje jednou z nejrozsáhlejších distribučních sítí mezi penzijními fondy v České republice.

V současné době se lidský kapitál stává klíčovým faktorem úspěchu v konkurenčním boji organizací. Konkurenční výhoda se stále častěji získává prostřednictvím kvalitní pracovní síly – prostřednictvím hodnotných pracovníků a to především pracovníků distribuce. Management těch nejdůležitějších zdrojů organizace – lidí – se zabývá management lidských zdrojů. Jedním z jeho významných cílů je vzdělávání zaměstnanců. Díky nově získaným znalostem a zručnostem dostává zaměstnanec možnost prosadit se v nových situacích. Z pohledu organizace přináší investice do zaměstnanců, v podobě vzdělání, mnohé konkurenční výhody.

Konkurenční boj vládne i v segmentu penzijního připojištění. V této souvislosti se nabízí otázka, jak pracují systémy vzdělávání společnosti v takovémto segmentu. Hledání odpovědi na tuto otázku bylo hlavním úkolem této práce.

Cílem práce je zjistit systémy vzdělávání distribučních kanálů a jejich analýza. Pro dosažení tohoto cíle je u hlavního distribučního kanálu použita metoda výzkumu pomocí dotazníku.

Úkolem úvodních dvou kapitol je položit teoretické podklady pro praktickou část. Úlohou druhé kapitoly je podat teoretické informace o distribučních kanálech, jejich funkcích, úrovních, organizaci a odpovědnosti. Cílem třetí kapitoly je popsat teoretické základy o vzdělávání pracovníků v organizaci.

Záměrem čtvrté kapitoly je seznámit čtenáře se základními údaji o společnosti ČSOB Penzijní fond Stabilita. U této společnosti byl sledován systém vzdělávání distribučních kanálů.

Uvést charakteristiky systému vzdělávání distribučních kanálů vybrané společnosti (ČSOB PFS) je úkolem páté kapitoly. Uveden je i systém vzdělávání společnosti ČSOB, která je mateřskou společností ČSOB PFS a poskytuje řadu školení svým dceřiným společnostem.

Kapitola číslo šest je věnována především prezentaci výsledků dotazníkového šetření, ve kterém je systém školení hodnocen z pohledu pracovníků jednoho distribučního kanálu ČSOB PFS. Uvedené jsou výsledky hodnocení organizace a systému školení, kvality, oblíbenosti a dalších.

Cílem sedmé kapitoly je poskytnout doporučení, vycházející z předchozí kapitoly. Úkolem doporučených řešení je eliminovat slabé stránky vzdělávacích systémů distribučních kanálů ČSOB PFS a využít identifikované silné stránky.

2 Distribuční kanály

Cílem této kapitoly je poskytnout teoretické informace o distribučních kanálech. Kapitola je rozdělena do tří částí. První se zabývá funkcí a úrovněmi distribučních kanálů, druhá změnami v organizaci distribučních kanálů a třetí je věnována odpovědnosti distribučních kanálů.

Distribuční kanál (distribuční cesta)- množina nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobků nebo služby pro zákazníka.[1]

Přenechání části prodejních úkolů prostředníkům (členové distribučního kanálu) pro výrobce znamená vzdát se části kontroly nad tím, komu a jak jsou výrobky prodávány. Větší efektivnost v zajištění dostupnosti výrobků pro cílové trhy je hlavním důvodem. S využitím zkušeností, specializace, kontaktů a rozsahu činností prostředníci obvykle nabízejí společnostem více, než by mohly dosáhnout vlastními silami.

Rozhodnutí o distribučních systémech je řazeno mezi nejdůležitější a je provázáno se všemi ostatními marketingovými rozhodnutími. Rozhodnutí týkající se prodejních mezičlánků závisí na tom, kolik přesvědčování, školení, motivace a podpory prostředníci potřebují. Vytvoření nápaditého distribučního systému může znamenat i získání konkurenční výhody. Rozhodnutí o distribučních kanálech často zahrnuje dlouhodobé závazky vůči jiným subjektům a proto musí vedení firmy tyto distribuční kanály volit velmi pečlivě, se zřetelem vůči současnému i předpokládanému budoucímu prostředí.

Jakmile si firma zvolí distribuční kanál, je třeba tento systém implementovat a řídit. To zahrnuje výběr, motivaci, vzdělávání a pravidelné hodnocení jednotlivých článků.

Každá firma by měla vědět, jaké vlastnosti má dobrý zprostředkovatel mít. Měl by být posuzován podle toho, jak dlouho v dané oblasti obchoduje, jaké další výrobky či služby nabízí, jaký je jeho růst obrátu a zisku, solventnost, ochota ke spolupráci a reputace.[1]

2.1 Funkce a úrovně distribučních kanálů

2.1.1 Funkce

Úkolem distribučních kanálů je přesun zboží a služeb k zákazníkům. Musí tak překonávat hlavní časové, místní a vlastnické rozdíly, které oddělují zboží a služby od těch, kteří je požadují. Členové distribučních kanálů uskutečňují mnoho klíčových funkcí, které napomáhají k realizaci transakcí.[1]

K úkolům, které zajišťují distribuční firmy patří zejména:

- **informace:** shromažďování a distribuce výsledků výzkumu trhu a dalších poznatků o účastnících a faktorech působících v marketingovém prostředí, které je potřebné pro plánování a napomáhají směně,
- **podpora prodeje:** tvorba a šíření informací o nabídkách, které mají přilákat zákazníky,
- **kontakt:** nalézání potenciálních zákazníků a komunikace s nimi,
- **nabídka:** přizpůsobení nabídky podle potřeb zákazníků,
- **jednání:** dosažení dohody o ceně a dalších podmínkách nabídky, aby koupě mohla být dokončena.

Ostatní úkoly potřebné k dokončení transakce:

- **fyzická distribuce:** předání zboží či služby,
- **financování:** získání a používání zdrojů, které kryjí náklady distribuce,
- **převzetí rizika:** spojeného s fungováním distribučního článku.

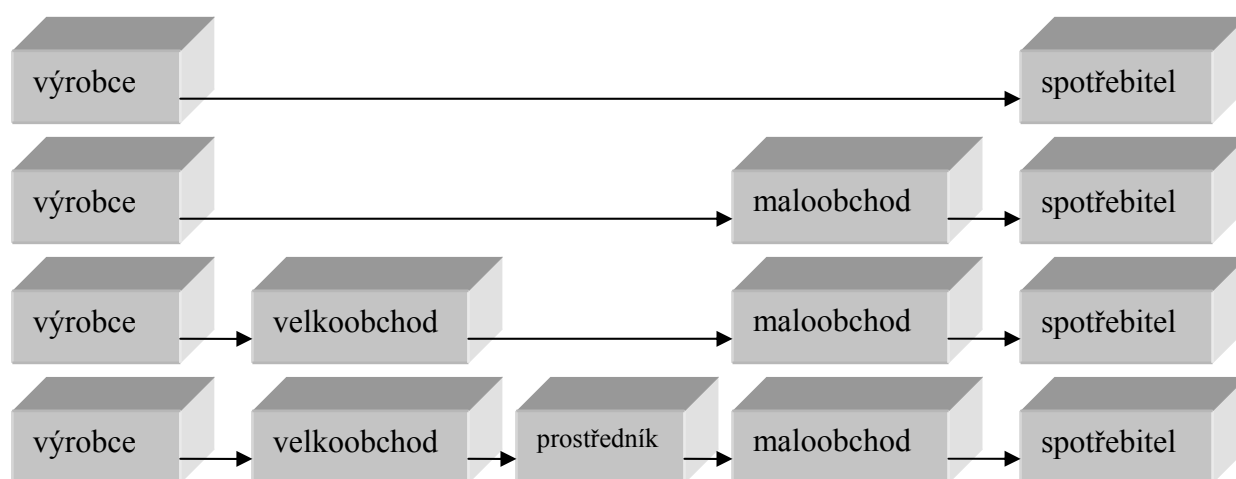
V závislosti na tom, v jakém rozsahu tyto úkoly provádí výrobce, stoupají jeho náklady a to se musí projevit i na cenách. Pokud ale část těchto úkolů převezme prostředník, pak náklady a ceny výrobce mohou být nižší, ale prostředník si musí účtovat více za náklady své práce. Volba dělby práce mezi různé členy distribučního kanálu by měla být otázkou efektivní realizace.[1]

2.1.2 Úrovně

Úroveň distribučního kanálu – počet prostředníků, kteří vyvíjejí aktivity s cílem dopravit zboží či služby co nejdříve kupujícímu.

Přímá distribuční cesta – distribuční systém bez jakýchkoli prostředníků.

Nepřímá distribuční cesta – distribuční systém zahrnující jednoho nebo více prostředníků.[1]



Obrázek č. 1: Formy distribučních kanálů

Zdroj : [1]

Všechny organizace patřící do distribučního kanálu jsou propojeny několika typy vztahů v souvislosti s přechodem vlastnictví, s tokem peněz či informací a s propagací nebo reklamou. Tyto vztahy tvoří i jednoúrovňové distribuční kanály značně složitými.

2.2 Změny v organizaci distribučních kanálů

Prudký růst přímého a on-line marketingu má hluboký vliv na povahu a návrh distribučních kanálů. Jedním z hlavních trendů je prodej s vyloučením prostředníků či

zprostředkovatelů. Výrobci a poskytovatelé služeb ve stále větší míře nepoužívají prostředníky nebo zprostředkovatele a obracejí se na konečné spotřebitele nebo vznikají zcela nové typy prostředníků, kteří nahrazují ty tradiční.[1]

2.3 Odpovědnost členů distribučního systému

Výrobci a poskytovatelé služeb, prostředníci, zástupci a zprostředkovatelé musí dohodnout podmínky a odpovědnost každého člena systému. Každý z nich by měl souhlasit s cenovou politikou, s podmínkami prodeje, s teritoriálními právy a se speciálními službami, které bude poskytovat každý z nich. Výrobci a poskytovatelé služeb musí definovat oblast působnosti každého člena a měli by dbát na to, kde budou noví prostředníci vyvíjet své aktivity.[1]

3 Vzdělávání

Cílem této kapitoly je podat teoretické pozadí pro praktickou část práce. Úkolem kapitoly je shrnout nejdůležitější poznatky o systémech vzdělávání zaměstnanců. Kapitola je rozdělena do čtyř částí. První je věnována podmínkám pro efektivní vzdělávání, druhá systému vzdělávání, třetí hodnocení vzdělávání a čtvrtá pojednává o penetraci školení.

Vzhledem k tomu, že vzdělávání distribučních kanálů není v literatuře příliš popsáno, tak jsou použity informace, které se týkají vzdělávání zaměstnanců. Protože ale pracovníci distribučních kanálů jsou zaměstnanci v daných distribučních kanálech, neměl by tento fakt být na závadu.

Definice

Vzdělávání představuje plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly.[4]

Cíl

Základním cílem vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává či s nimi spolupracuje. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího využívání jejich přirozených schopností.

Konkrétními cíli jsou :

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- snížit množství času potřebného k zácviku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně

schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

Učení a vzdělávání je trvalý a přirozený jev a nejlepší učení je úzce spjato s praktickou zkušeností – prací. Profesní vzdělávání pracovníků je chápáno jako součást jejich osobního rozvoje. Pod pojmem osobní rozvoj rozumíme soubor procesů, které kladně mění postoje, kvalifikaci, způsoby jednání atd. V češtině existuje řada termínů – v angličtině existuje jeden univerzální – training.[8]

Investice do lidských zdrojů jsou podporovány opravdu mimořádně. Zaměstnavatelé si uvědomují, že právě vysoce kvalifikovaná pracovní síla může být tím rozhodujícím trumfem konkurenčního boje. V posledních letech zaznamenávají rozmach především rekvalifikace, jako odraz rychle se měnících požadavků trhu.

Organizace jsou při efektivním poskytování statků a služeb závislé na znalostech, dovednostech a schopnostech svých zaměstnanců či svých zprostředkovatelů, které je třeba průběžně obnovovat a aktualizovat. Tuto obnovu lze provádět několika různými způsoby: prvním je přijímání zcela nových zaměstnanců, druhým je možnost využívat zaměstnanců jiných organizací, konečně posledním způsobem je práce se zaměstnanci současnými.[2]

Každá organizace musí investovat určitý čas a peníze do rozvoje pracovníků. Důležité je, aby vzdělávání probíhalo průběžně, aby reagovalo na aktuální změny a požadavky. Předpokládá se, že pokud bude pracovník dostatečně informován o své profesní oblasti, tím lépe bude připraven na odhalování problémů a sám bude přicházet s náměty na jejich řešení.[8]

Je prokázáno, že pracovníci, kteří si jsou vědomi toho, že firma neváhá investovat prostředky do jejich rozvoje, jsou výkonnější a celkově motivovanější než ti, kteří v rámci společnosti možnost rozvoje nemají.

3.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání

Teorie vzdělávání ukazují, že vzdělávání je efektivní, když jsou splněny tyto podmínky:

- Zaměstnanci musí být motivováni ke vzdělávání. Měli by si být vědomi toho, že jejich současná úroveň dovedností, znalostí, schopností nebo jejich stávající postoje je třeba zlepšit.
- Měly by být stanoveny normy výkonu pro osoby ve vzdělávacím procesu. Musí mít jasně definované cíle a normy.
- Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení, potřebují odezvu na to, jak si vedou. Vždy by měl být po ruce školitel, který by je povzbudil a v případě potřeby i pomohl.
- Vzdělávající se osoby musí pociťovat uspokojení ze svého vzdělávání. Jestliže učení uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb, jsou schopny učit se i za nejobtížnějších podmínek. A naopak, i nejlepší vzdělávací systémy mohou selhat, pokud je školené osoby považují za zbytečné.
- Je třeba, aby školené osoby byly aktivní a zapojovaly se nejen do práce se školitelem a se spoluúčastníky školení, ale i vytváření vzdělávacího programu. Učení je aktivní proces, nikoli pasivní.
- Podstatné je užívat vhodné metody vzdělávání. Školitelé mají široký sortiment nástrojů vzdělávání i vzdělávacích materiálů. Tyto nástroje a materiály se musí používat v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince i skupiny.
- Způsoby vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité. Rozmanitost napomáhá učení tím, že udržuje zájem učících se osob.
- Na vstřebání znalostí a dovedností je zapotřebí poskytnout dostatečný čas. Učení vyžaduje čas na přizpůsobení se a prověření si nových myšlenek a postupů.

- Mělo by docházet k posilování vědomí správného chování u učících se osob.
- Je nezbytné uznat, že existují různé úrovně vzdělávání.[4]

3.2 Systém vzdělávání

V systému vzdělávání se angažuje nejen personální útvar či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení zaměstnanců.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, kde se obvykle vyskytuje úzká spolupráce podniku s externími odborníky či mimopodnikovými vzdělávacími institucemi.[2]

3.2.1 Systematické vzdělávání pracovníků

Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované osobami, které vědí jak vzdělávat a výsledky vzdělávání jsou pečlivě vyhodnocovány.

Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém modelu:

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb nejvhodnější,
- využití zkušených a školených školitelů při plánování a samotné realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Přesto, že je tento model příliš zjednodušený, podává dobré východisko pro plánování vzdělávacího programu. Vzdělávání je daleko složitější proces, než se z modelu dá předpokládat. Jiným nedostatkem pojetí systematického vzdělávání je to, že neklade dostatečný důraz na odpovědnost manažerů a samotných pracovníků za vzdělávání.[2]

Plánované vzdělávání

Proces plánovaného vzdělávání se skládá z následujících kroků:

- *Identifikace a definování potřeb vzdělávání*

- obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb i potřeb jednotlivých zaměstnanců získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit stávající schopnosti. Analýza se týká současných problémů, které je třeba vyřešit, i budoucích potřeb. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je nejlepší a z hlediska nákladů nejefektivnější.

- *Definování požadovaného vzdělání*

- je důležité specifikovat, jaké znalosti a dovednosti se mají pracovníci naučit, jaké schopnosti je třeba rozvinout a jaké postoje je zapotřebí změnit.

- *Definování cílů vzdělávání*

- tyto cíle jsou souborem, který definuje co se mají lidé naučit, ale také to, co školené osoby musejí být schopny po absolvování příslušného programu dělat.

- *Plánování vzdělávacích programů*

- je nezbytné sestavit vzdělávací programy, které by pomocí vhodného propojení metod a umístění vzdělávání zabezpečily uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání.

- *Rozhodnutí, kdo bude zabezpečovat vzdělávání*

- rozhodnutí, do jaké míry se bude vzdělávání uskutečňovat v organizaci a do jaké míry mimo ni. Také je třeba určit, do jaké míry se na odpovědnosti za vzdělávání budou podílet útvar vzdělávání, manažeři nebo vedoucí týmu a pracovníci samotní.

- *Realizace vzdělávání*

- zabezpečit, aby byly použity nejvhodnější metody, které zajistí, že školené osoby si osvojí takové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, které potřebují mít.

- *Vyhodnocení vzdělávání*

- v průběhu programů se sleduje efektivnost a následně se provádí vyhodnocení dopadu vzdělávání. Smyslem je zjistit, jak byly splněny cíle vzdělávání.

- *Zdokonalení vzdělávání a případné pokračování v něm*

- na základě vyhodnocení rozhodnout, jak je třeba program plánovaného vzdělávání zlepšit, a o tom, jak by měly být uspokojeny zbývající či přetrvávající požadavky na vzdělávání.

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké školení má být zabezpečeno?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu? (S jakými náklady?)

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání je volba metod vzdělávání.[1]

3.2.2 Metody vzdělávání

Existuje široká škála metod vzdělávání, které lze řadit do dvou velkých skupin:

- **metody používané ke školení na pracovišti** – na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů a
- **metody používané ke školení mimo pracoviště.**

Mezi metody používané zpravidla ke školení na pracovišti patří:

- ***Instruktaž při výkonu práce***, která je nejčastěji používanou metodou. Jedná se o nejjednodušší způsob zácvičení nového méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a školený si napodobováním a pozorováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.
- ***Coaching*** představuje - na rozdíl od spíše jednorázové instruktaže – trvalejší instruování, vysvětlování, sdělování připomínek i opakovanou kontrolu výkonu pracovníka ze strany instruktora či nadřízeného. Jde o nepřetržité podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného. Přínosy coachingu viz Graf č. 1.



Graf č. 1: Přínosy coachingu

Zdroj: .[2]

V průzkumu realizovaném Mezinárodní federací coachů bylo úkolem respondentů, identifikovat přínosy coachingu. Výsledky zobrazuje předchozí graf.

- **Counselling** je jedna z nejnovějších metod formování pracovních schopností pracovníka. Jde o konzultování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným.
- **Asistování** je často používaná tradiční metoda. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu s plněním jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále více a stále samostatněji, až má nakonec takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela sám. Metoda se využívá při školení manuálních pracovníků, výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností žádá delší dobu.
- **Pověření úkolem** je rozšíření předchozí metody, popřípadě její konečnou fází. Školitel pověří školeného určitým úkolem. Přitom má vytvořeny všechny potřebné

podmínky a je vybaven příslušnými kompetencemi. Při práci je sledován. Metoda bývá využívána častěji u řídicích tvůrčích pracovníků.

- **Rotace práce** je metoda, kdy je školený pracovník na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku. Metoda se s úspěchem používá při výchově řídicích pracovníků, ale je využívána i u pracovníků řadových.
- **Pracovní porady** jsou rovněž vhodnou metodou formování pracovních schopností pracovníků. V průběhu porad se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.[4]

Mezi metody používané mimo pracoviště patří:

- **Přednáška**, která je většinou zaměřena na zprostředkování teoretických znalostí či faktických informací.
- **Přednáška spojená s diskuzí** (skupinovou diskuzí), nebo také **seminář**. Tato metoda opět spíše zprostředkovává znalosti.
- **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)** předává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod.
- **Případové studie** jsou velmi oblíbenou a využívanou metodou vzdělávání. Používají se při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jde o skutečná či smyšlená vyličení nějakého organizačního problému. Účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení.
- **Workshop** je jedna z variant případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a komplexněji.
- **Brainstorming** je další varianta případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po vyjádření návrhů je uspořádána diskuze o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.

- **Simulace** je metodou s vysokým zaměřením na praxi a aktivní přístup školených. Účastníci školení dostanou značně podrobný scénář a jsou vyzváni, aby během určitého limitu učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucího pracovníka. V průběhu školení se zpravidla přechází od jednodušších problémů k složitějším.
- **Hraní rolí** je metodou zásadně orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých je vyžadována značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy se řeší konkrétní situace. Vždy je třeba zachovat žádoucí míru autentičnosti. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti). Využití spíše u vedoucích pracovníků.
- **Assessment centre** (nebo také **development centre**), česky pak **diagnosticko-výcvikový program** je vysoce hodnocená a moderní metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Školený pracovník plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou zpravidla náhodně generovány počítačem. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a učiněná rozhodnutí. Školený pracovník si tak může velice snadno porovnat svá řešení a rozhodnutí s optimálními a tím se učí. Assessment centre vlastně představuje k jisté dokonalosti dovedené metody hraní rolí a simulace.[4]

3.3 Hodnocení vzdělávání

Základním bodem hodnocení je sledování produktivity před a po výcviku. Problém „za jinak stejných podmínek“ – zda je zvýšení opravdu výsledek vzdělávání nebo ne. Dále problém při sledování celé skupiny (např. celkově se produktivita mohla zvýšit, nicméně u jednotlivců tomu tak být nemusí). Existují i jiné způsoby hodnocení výcviku než sledování produktivity, například dotazování, testování či ekonomické hodnocení.[4]

Bylo zjištěno, že stále roste procento společností, které přínos absolvovaných školení nějakým způsobem hodnotí. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán u metody aplikace a implementace, která se snaží měřit změny chování zaměstnanců po absolvování určitého školicího programu.

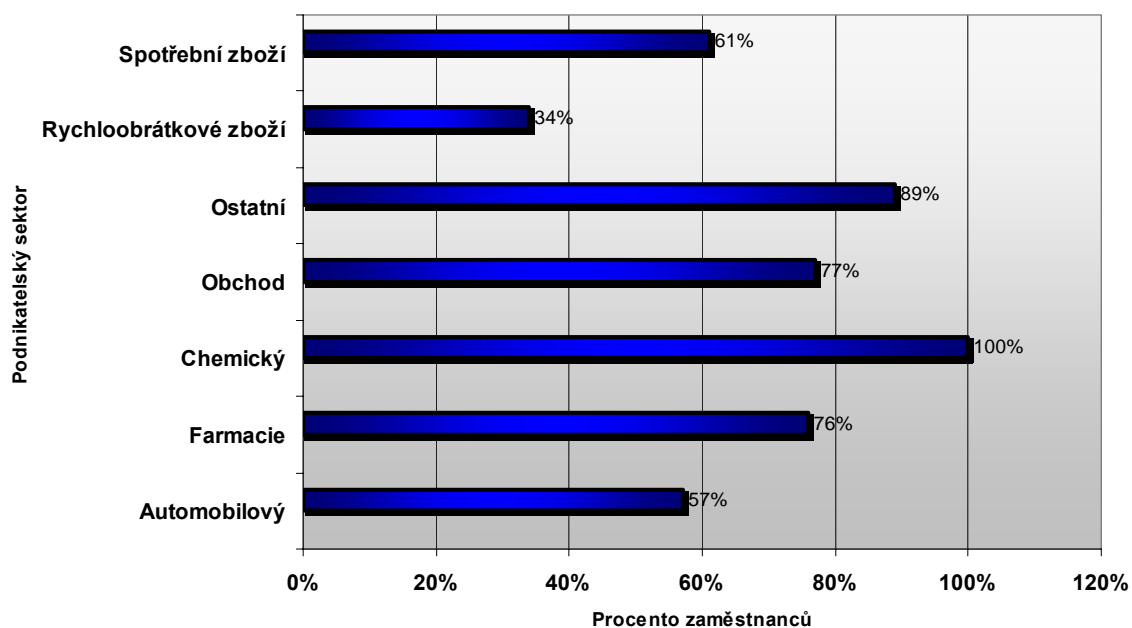
Při posuzování efektivity vzdělávání je nutné do úvahy brát i náklady, se školením spojené. Když má společnost zájem o detailní přehled použití svých prostředků, vyčísluje také náklady spojené s vzděláváním investovaným do každého jednoho zaměstnance.

Vzdělávání pracovníků ve velkých organizacích je mimořádně nákladné. Je v zájmu udržovat si přehled o používaných prostředcích. Rozeznáváme náklady jednorázové, související s vývojem a zavedením vzdělávacího programu, a opakující se náklady, vztahující se k realizaci každého běhu školení.

Změny chování po školení hodnotí 53 % ze společností, které mají formalizovanou personální strategii, zatímco z firem, které tuto strategii nemají, je to pouze 26 %. Návratnost finančních prostředků investovaných do vzdělávání zaměstnanců společnosti většinou nejsou schopny vyčíslit.[11]

3.4 Penetrace školení

Penetrace školení, tj. procento lidí, kteří strávili během loňského roku minimálně jeden den na školení, je podobná v České republice i v ostatních evropských zemích a pohybuje se v průměru okolo 70 %. V jednotlivých podnikatelských sektorech však můžeme zaznamenat výrazné odlišnosti.



Graf č. 2: Penetrace školení v závislosti na sektoru (v % zaměstnanců)

Zdroj: .[11]

Průměrný počet dní strávených ročně na školení stoupá přímo úměrně s úrovní pozice, kterou daný zaměstnanec v rámci společnosti zaujímá. Česká republika je vůči celoevropskému průměru, kde se zaměstnanci školí průměrně jen 3,4 dne ročně, mnohem dál, její průměrná hodnota je 4,7.[11]

4 Základní údaje o společnosti

V této části jsou prezentována fakta o společnosti, u které je analyzován systém vzdělávání distribučních kanálů.

4.1 ČSOB Penzijní fond Stabilita

ČSOB Penzijní fond Stabilita, a.s., člen skupiny ČSOB (dříve Českomoravský penzijní fond, a.s., dále též „ČSOB PFS“) působí na trhu penzijního připojištění od roku 1994. ČSOB PFS provozuje penzijní připojištění se státním příspěvkem podle zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem, tj. shromažďuje peněžní prostředky od účastníků penzijního připojištění a příspěvky od státu poskytnuté ve prospěch účastníků, hospodaří s těmito prostředky a vyplácí dávky penzijního připojištění podle příslušného penzijního plánu. ČSOB PFS sjednává a vyplácí všechny druhy penzí a dalších dávek, které může penzijní fond poskytovat.

Dne 1. dubna 2004 nabyl účinnosti zákon č. 36/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením, ve znění pozdějších předpisů. Novela zákona přinesla zejména tyto změny v oblasti penzijního připojištění: rozšíření okruhu účastníků penzijního připojištění o osoby s bydlištěm na území jiných členských států EU a rozšíření investičních možností penzijních fondů do finančních instrumentů členských států OECD nebo centrálních bank. Od 1. 9. 2004 vstoupil v platnost nový penzijní plán a statut ČSOB PFS, který odráží všechny změny obsažené v novele zákona.

ČSOB PFS nadále zachovává konzervativní investiční strategii postavenou především na investování do cenných papírů s pevným výnosem. Spolu se silným zázemím pátého nejsilnějšího penzijního fondu u nás se snaží zajistit klientům stabilní roční výnos. Významným mezníkem v rozvoji distribuční sítě ČSOB PFS bylo zahájení prodeje prostřednictvím obchodních zástupců ČMSS v září 2004. ČSOB PFS dnes disponuje jednou z nejrozsáhlejších distribučních sítí mezi penzijními fondy v České republice.

V roce 2006 bylo uzavřeno 47 687 nových smluv a ukončeno 29 943 smluv, což znamená nárůst aktivních klientů o 17 744. Průměrný věk u nových účastníků penzijního připojištění se snížil o 1,9 roku na 49,7 let a průměrná výše sjednaného měsíčního příspěvku činila 405 Kč.[7]

4.1.1 Historie ČSOB Penzijní fond Stabilita

ČSOB Penzijní fond Stabilita (dříve ČMPF), a. s., člen skupiny ČSOB, působí na trhu penzijního připojištění v souladu se zákonem č. 42/1994 Sb. o penzijním připojištění se státním příspěvkem od roku 1994. ČSOB PF Stabilita je právním nástupcem Občanského penzijního fondu, a. s., a Českého penzijního fondu Zdraví, a. s., se kterými se sloučil v letech 1999 a 2000.

Penzijní fond Stabilita shromažďuje na základě platné české legislativy peněžní prostředky účastníků penzijního připojištění a státní příspěvky poskytované účastníkům. Fond se svěřenými prostředky hospodaří v souladu se statutem a na základě investiční strategie přijaté valnou hromadou akcionářů. ČSOB PF Stabilita je univerzálním penzijním fondem a poskytuje všechny druhy penzí a dalších dávek, které může penzijní fond v České republice poskytovat.[7]

4.2 Skupina ČSOB

Tato podkapitola je uvedena, protože několik členů Skupiny ČSOB plní funkci distribučního kanálu pro ČSOB Penzijní fond Stabilita.

Obchodní profil Skupiny ČSOB

Obchodní profil ČSOB dnes zahrnuje segmenty retailová klientela (fyzické osoby), malé a středně velké podniky, korporátní klientela a nebankovní finanční instituce, finanční trhy a privátní bankovníctví. V souladu se strategií Skupiny KBC rozvíjí ČSOB služby zejména drobné klientele a malým a středně velkým podnikům a koncept bankopojištění.

Skupina ČSOB je vedoucím hráčem v sektoru finančních služeb působícím jak na českém, tak slovenském trhu. Objem aktiv Skupiny ČSOB dosáhl takřka 30 miliard euro. Skupina zaměstnává téměř 10 tisíc lidí a obsluhuje bezmála 5 milionů zákazníků.[5]

Distribuční kanály ČSOB Penzijní fond stabilita, které jsou členy Skupiny ČSOB:

Hypoteční banka, a.s.

První specializovaná hypoteční banka v České republice. Zaměřuje se na financování nemovitostí prostřednictvím hypotečních úvěrů a poskytování komplexních služeb v této oblasti. Strategickými subjekty jsou fyzické osoby, municipality a bytová družstva.

Českomoravská stavební spořitelna, a.s.

Největší stavební spořitelna na českém trhu, a to z několika pohledů. Může se pochlubit největším počtem uzavřených smluv o stavebním spoření, největším objemem klientských depozit i největším objemem poskytnutých úvěrů.

ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB

Významná univerzální pojišťovna nabízející řadu produktů v oblasti životního i neživotního pojištění pro fyzické i právnické osoby. Široký výběr pojistných produktů ČSOB Pojišťovny a možnost jejich kombinace s dalšími finančními službami skupiny ČSOB poskytuje klientům komplexní ošetření jejich finančních potřeb za výhodných podmínek.

5 Charakteristika vzdělávacího systému

Tato kapitola je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části bude popsáno vzdělávání v rámci ČSOB PFS. Druhá část bude věnována systému vzdělávání v ČSOB (mateřská společnost ČSOB PFS). Důvodem pro zařazení této části je skutečnost, že systém vzdělávání u ČSOB je z části veden centrálně. Někteří členové, jako například ČSOB PFS, jsou natolik malé, že nemají svůj vlastní útvar pro vzdělávání a využívají pouze systém vzdělávání celé ČSOB. Větší společnosti ze skupiny mají zavedený, jak svůj systém se svými lektory, tak využívají systém vzdělávání ČSOB.

5.1 Vzdělávání v rámci ČSOB PFS

Vzdělávání v PFS má na starosti člověk zabývající se lidskými zdroji-human resources (dále jen HR), který je současně i právníkem společnosti. Společnost nezaměstnává nikoho, kdo by měl na starosti pouze vzdělávání. Je tomu tak z důvodu, že je společnost relativně malá (asi 60 zaměstnanců) a že je dceřinou společností ČSOB, kde může řadu služeb čerpat, protože tam už zaměstnanci na vzdělávání v rámci HR mají. Využívání této nabídky je v kompetenci vedení oddělení.

Počet realizovaných školení za minulý rok a náklady na tato školení jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Rozsah a náklady vzdělávání v ČSOB PFS

Období	Náklady na vzdělávání od počátku roku v Kč	Počet vzdělávacích dnů od počátku roku
III.06	92275	21
VI.06	178892	44
IX.06	240659	61
XII.06	346823	94

Zdroj: [7]

5.1.1 Vzdělávání distribučních kanálů v rámci ČSOB PFS

Distribuční kanály penzijního fondu Stabilita

Tento fond využívá 2 distribuční kanály. Jedná se :

1. nezávislá společnost Kapitol, pojišťovací a finanční poradenství, a. s.,
2. členové Skupiny ČSOB (Česká pošta, ČSOB Hypoteční banka, ČSOB pojišťovna a Českomoravská stavební spořitelna).

Vzdělávání distribučních kanálů je zcela v kompetenci samotných distribučních kanálů, PFS tuto pravomoc delegovala. V obou případech se jedná o nepřímou distribuční cestu. Protože si distribuční kanály zajišťují vzdělávání nezávisle na sobě, tak je zřejmé, že vzdělávání u každého probíhá jiným způsobem.

5.1.1.1 Kapitol

Kapitol pojišťovací a finanční poradenství, a.s. je na českém trhu od r. 1995 a funkci distribučního kanálu pro ČSOB PFS vykonává od r. 2002.

Byl založen jako společný podnik rakouské pojišťovny Wiener Städtische Allgemeine Versicherung AG a dvou sesterských pojišťoven Kooperativy a sice české a moravskoslezské. Po jejich fúzi v r. 1999 je na české straně jeden vlastník: Kooperativa, pojišťovna, a.s.

Předmět podnikání KAPITOLu je zejména zprostředkovatelská činnost. Vykonávají ji spolupracovníci KAPITOLu, zprostředkovatelé registrovaní u České národní banky, kteří se v interním styku nazývají poradci. Jsou to jednotlivci, kteří beze zbytku naplňují pojem „rodinné stříbro“ společnosti. Počet poradců se pohybuje dlouhodobě nad magickou hranicí 1 000 osob, přičemž na začátku r. 2007 je to 1500 spolupracovníků a vývoj má stoupající trend. Odborná i lidská kvalita poradců KAPITOLu a jejich trvalé vzdělávání, jsou dalším závažným faktorem, na němž KAPITOL systematicky zakládá svůj úspěch.

Každý kdo má zájem stát se poradcem společnosti Kapitol se musí zúčastnit úvodního vzdělávacího kurzu. Tohoto kurzu se může zúčastnit téměř každý, jedinou podmínkou je mít Živnostenský list, nároky na určité dosažené vzdělání nejsou kladeny, nejsou ani požadavky na znalost finančních produktů na trhu. Všeobecné podmínky pro poradce společnosti viz příloha č. 3.[14]

Samotné školení

Školení poradců si společnost obstarává sama, PFS se na něm vůbec nepodílí. Školení bývá pořádáno o víkendu (sobota, neděle) a účastní se ho maximálně 30 školených. Školitelé jsou prodejci společnosti Kapitol. Probíhá formou přednášek a formou hraní rolí.

Průběh školení:

- Školení začíná představením produktu, který budou moci noví poradci prodávat, současné situace na trhu tohoto produktu, společnosti Kapitol, svých partnerů a systému finančního odměňování. Dále vysvětlují proč je vlastně produkt důležitý. Tento bod zahrnují z důvodu, že když sám prodejce nebude věřit v důležitost produktu, tak jen s obtížemi přesvědčí potenciálního klienta.
- Poté je probíráno pět zásad prodeje. První zásadou je IMAGE. Je zdůrazňováno, že základem je vzbudit dobrý první dojem. Jedná se asi o prvních 3-7 sekund, tento dojem je obtížné následně změnit. Do utváření image patří vzhled, pachy, dochvilnost, atd. Druhá zásada je PŘÍPRAVA. Poradce musí dokonale znát produkt, před schůzkou by měl být pozitivně naladěný a výhodou je znalost zákazníka (zájmy, koníčky). Další zásadou je ZPŮSOB PROJEVU. Jde o projev jak verbální, tak nonverbální. Prodejce by měl být schopen vystupovat tak, aby se klient cítil dobře, pocity a emoce jsou jedním z důležitých bodů při rozhodování klienta. Do nonverbálního projevu jsou začleněny především obrázky a grafy. Podporují zájem a pochopení. Čtvrtou zásadou jsou ODBORNÉ ZNALOSTI. Prodejce musí být o produktu přesvědčen. Poslední, pátou zásadou je PROSTŘEDÍ a ČAS. Klient by se měl cítit jako doma. Jediným zájmem je spokojenost klienta. Věnovaný čas by také měl odpovídat potřebám klienta.

- Dalším krokem je prodejní rozhovor. Zde školitelé formou přednášky informují účastníky, jak takový prodejní rozhovor vést, čeho by se měli vyvarovat a na co by určitě neměli zapomenout. Tento rozhovor obsahuje zdůvodnění důležitosti produktu, návrh pojistné smlouvy, způsob jak a kdy sehnat nového klienta. Účastníci také obdrží stručný, ale názorný a výstižný materiál, kde jsou zaznamenány nejpodstatnější body viz příloha č. 1.
- Následuje praktický nácvik modelové schůzky. Zde školitel hraje klienta a účastníci prodejce. Po zahrání modelových schůzek se rozebírají chyby.
- Další část školení je věnována postupu, který má být využit při domlouvání schůzky přes telefon viz příloha č. 2. V této části opět účastníci zkoušejí modelové telefonní rozhovory a následně vyhodnocují své chyby.
- Poslední bod školení je věnován kariéře poradce a jeho výdělkovým možnostem.

Ten, kdo se po absolvování školení rozhodne, že chce spolupracovat, tak může uzavřít základní smlouvu o spolupráci na dobu určitou (na 1 měsíc). Tito lidé musí do jednoho měsíce uzavřít předepsaný počet smluv o životním pojištění (obejdou své příbuzné a známé). Ten komu se podaří uzavřít potřebný počet smluv postupuje na druhou pozici (je to multilevel), je mu nabídnuta lepší provize s dalším úkolem splnit určitý počet smluv. Od třetí pozice si tento člověk může budovat vlastní tým viz příloha č. 3, o který se stará, školí ho atd.

Tyto informace byly získány při strukturovaném rozhovoru s jedním z poradců společnosti Kapitol, který se uskutečnil 26. 4. 2007.

5.1.1.2 Členové finanční skupiny ČSOB

Do skupiny patří ČSOB banka, Česká pošta, ČSOB pojišťovna a Českomoravská stavební spořitelna. Všechny tyto distribuční kanály využívá společnost ČSOB PFS již od svého

vzniku. Všechny čtyři společnosti využívají oba způsoby vzdělávání, zajištěné svým útvarem vzdělávání i zajištěné útvarem vzdělávání celé Skupiny ČSOB.

Žádná ze společností nevyužívá služeb vzdělávacích agentur. U všech společností jsou využívány metody školení mimo pracoviště. Mezi nejpoužívanější metody patří přednášky, instruktážní filmy, televizní konference a diskuze, hraní rolí a simulace.

To přináší určité výhody. Nový pracovník má možnost nové techniky a postupy otestovat v bezpečném a kontrolovaném prostředí tréninkového střediska, a případné chyby, které způsobí, tak nemají za následek škody.

Školení lektorů členů Skupiny ČSOB při uvádění nového produktu

Uvádění nového produktu na trh je velmi složitý proces. Jeden z důvodů, proč uvádění nového produktu zřídka kdy naplní představy jeho tvůrců, je skutečnost, že prodejci nejsou dostatečně vyškolení nebo dostatečně identifikovaní s novým produktem.

Toto školení je zajišťováno útvarem vzdělávání ČSOB.

Školitelé

Školení související s uváděním nového produktu na trh zabezpečují výlučně tvůrci produktů.

Forma školení

Lektoři jednotlivých distribučních kanálů jsou školeni formou specializovaných školení, zaměřených na nově zavedený produkt. Tato školení zabezpečuje ČSOB ve spolupráci s tvůrci produktů jednotlivých členů Skupiny ČSOB. Několik takových školení proběhne v Praze, další běhy jsou realizované v jednotlivých regionech. Tento systém je v dalším textu nazvaný RoadShow.

Načasování školení

Je snaha realizovat školení dříve, než je změna nebo nový produkt zaveden. Nastaly ale už i situace, kdy byla školení realizována v den zavedení.

Školení prodejních dovedností

Probíhá u všech členů skupiny téměř stejným způsobem. Školení je vedeno formou seminářů a hraní rolí.

V průběhu školení bývají účastníci vyzýváni k tvoření týmů a řešení zadaných modelových situací. Následně prezentují své návrhy na řešení, hodnotí ostatní týmy a společně hledají nejvhodnější řešení situace. Poslední dobou bývají účastníci ještě před samotným školením vyzváni, aby formulovali a odevzdali lektorům své dotazy týkající se tématu školení, ti jsou pak lépe připravení.

5.2 Vzdělávání v rámci ČSOB

V souladu s hodnotami ČSOB poskytujeme našim zaměstnancům maximální podporu při rozvoji jejich znalostí i dovedností a vytváříme předpoklady pro jejich kariérní růst v rámci Skupiny ČSOB.

Systém vzdělávání u nás reaguje jak na aktuální potřeby obchodu a provozu banky, tak na dlouhodobé cíle strategického rozvoje banky. Zároveň však respektuje potřeby individuálního rozvoje zaměstnanců i manažerů v rámci jejich plánu rozvoje. Veškeré vzdělávací aktivity tvoří ucelený koncept vzdělávání pro nové i stávající zaměstnance.

Vzdělávací aktivity probíhají formou interních akcí v podobě standardizovaných kurzů či kurzů přizpůsobených aktuálnímu požadavku jednotlivých profesních skupin zaměstnanců. Z nejnovějších produktů jsou to například soft skills pro manažery, asistentky nebo specialisty v ústředí. Kromě produktových a odborných vzdělávacích akcí pro obchodníky, manažery či specialisty probíhají jazykové kurzy nebo kurzy PC dovedností. Stále větší

část těchto kurzů mohou zaměstnanci absolvovat formou e-learningu, jehož prostřednictvím probíhají i všechna zákonem předepsaná plošná školení.

Vedle dílčích vzdělávacích kurzů zde máme řadu rozvojových či adaptačních programů, které pomáhají lidem zvládnout a zapracovat se např. v pracovních pozicích klientských pracovníků, osobních bankéřů či firemních bankéřů. Samostatnou kapitolou jsou také vzdělávací adaptační programy pro absolventy VŠ.[6]

Pro talenty s výrazným manažerským profilem a potenciálem existují skupinové rozvojové programy **Eagles**, **Hawks** nebo mezinárodní **KBC Academy**.

Interní předpisy pro vzdělávací programy

DOKUMENTACE VZDĚLÁVACÍ AKCE

Dokumentace musí obsahovat:

- a) vzdělávací projekt,
- b) prezenční listinu/y účastníků vzdělávací akce,
- c) vyhodnocení vzdělávací akce,
- d) seznam vydaných osvědčení nebo jejich kopie,
- e) další dokumenty ke vzdělávací akci.

Vzdělávací projekt

Vzdělávací projekt obsahuje:

a) název vzdělávací akce - uvede se vlastní název vzdělávací akce, pod kterým je zahrnuta do plánu vzdělávacích akcí.

b) vzdělávací cíl - uvede se výstižně to, co by měl účastník znát a umět po absolvování vzdělávací akce. Vzdělávací cíl popisuje rozsah a úroveň cílových znalostí a dovedností, tj. k čemu má vzdělávací akce přispět, co se mají účastníci naučit, co si mají osvojit, jaké znalosti upevnit, jaké dovednosti mají trénovat a prakticky si vyzkoušet. Jde-li o

vzdělávací program s modulovou skladbou stanoví se, vedle konečného vzdělávacího cíle, také vzdělávací cíle jednotlivých modulů.

c) cílovou skupinu - uvede se charakteristika cílové skupiny, pro kterou je vzdělávací akce určena (s případnými dalšími znaky, předpoklady a požadavky pro její výběr). Současně se uvede doporučený, případně limitní počet účastníků pro konkrétní vzdělávací akci.

d) formu a metodu -

Forma - uvede se klasifikace té formy vzdělávání nebo kombinace forem, která z pohledu realizátora vzdělávací akce nejlépe vede k dosažení vzdělávacího cíle např. ve vyjádření: seminář, kurz, výcvikový kurz (trénink), pilotní ověřovací kurz, e-learning, tutoriál, školení, instruktáž, přednáška, kombinované studium (prezenční a distribuované).

Metoda - uvede se způsob osvojení (záměrného uspořádání činností a opatření pro zajištění realizace vzdělávacího procesu a jeho účinnosti směrem ke vzdělávanému tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle, např. předávání informací, přednáška, diskuse, rozhovor, případové studie, hraní rolí, nácvik a výcvik zručností, dovedností).

e) časovou dotaci - uvede se ve výukových hodinách (45 minut) celková délka trvání vzdělávací akce, která je určována podle vzdělávacích cílů. K celkové časové dotaci je vhodné uvádět také její skladbu tj. např. časovou dotaci určenou na samostudium, výcvik, konzultace a zkoušky.

f) obsah - uvede se hlavní obsahové zaměření, které se má vzdělávací akcí zvládnout, tj. nosné téma, případně jeho rozvedení (související témata) a výčet jeho nejdůležitějších součástí (uspořádání obsahového zaměření vzdělávací akce do jednotlivých tematických celků). Obsah a jeho předmětová struktura se musí odvíjet ze vzdělávacího cíle.

g) lektorské a odborné zajištění - uvede se titul, jméno a příjmení lektora/ů a titul, jméno a příjmení osoby odpovědné za obsahovou stránku vzdělávací akce (dále jen „odborný garant“).

h) seznam studijní literatury a učebních pomůcek - uvede se seznam studijních materiálů a studijních opor (např. skripta, sylaby, pracovní listy vytvořené lektory, výukové videoprogramy, případové studie, internetové odkazy) a seznam povinné a doporučené literatury.

i) způsob ukončení vzdělávací akce - uvedou se podmínky, za kterých je vzdělávací akce považována za úspěšně absolvovanou (např. na základě dosažení úspěšného výsledku při celkovém hodnocení, obhajoby závěrečné písemné studie, úspěšného vykonání závěrečného písemného testu, ústní zkoušky). V případě, že podmínkou ukončení vzdělávací akce je závěrečný zkušební test, uvede se jeho popis (např. test s dvaceti uzavřenými otázkami a ohodnocením odpovědí způsobem jedna otázka = 1 bod a počet dosažených bodů potřebných k jeho úspěšnému vykonání). Dále se uvedou další podmínky pro vydání osvědčení o úspěšném absolvování vzdělávací akce (např. když posluchač není přítomen po určitou část doby trvání vzdělávací akce nebo neuspěje v daném způsobu ukončení studia, osvědčení se nevydává).

Prezenční listina/v účastníků vzdělávací akce

1. Prezenční listina obsahuje:

- a) název vzdělávací akce,
- b) datum a místo jejího konání,
- c) titul, jméno, příjmení a podpis účastníka/ů.

2. Prezenční listiny se pořizují pro každý den realizace vzdělávací akce a u všech jejích běhů.

3. Evidenci účasti se mohou vést na vzdělávací akci v třídní knize. Obsahuje-li tato evidence údaje uvedené v bodu 1 písm. a) a b), nahrazuje prezenční listinu

Vyhodnocení vzdělávací akce

1. Vyhodnocení vzdělávací akce se provádí na základě hodnocení vzdělávací akce účastníky a na základě celkového hodnocení vzdělávací akce realizátorem. Je

zaměřeno na kvalitu vzdělávací akce v souvislosti se splněním vzdělávacích potřeb zaměstnanců a splněním vzdělávacího cíle, s obsahem, organizací, s použitými metodami a dosaženými výsledky (úroveň znalostí, dovedností). Cílem vyhodnocení vzdělávací akce je dospět k přijetí opatření k jejímu zlepšení (zvýšení kvality, úrovně a efektivity).

2. Vyhodnocení vzdělávací akce zahrnuje zejména:

- a) statistický souhrn odpovědí z hodnocení vzdělávací akce účastníky (s vyjádřením v procentech a s připojeným shrnutím uvedených doporučení a námětů),
- b) posouzení souladu cílové skupiny s její charakteristikou,
- c) posouzení použitých vzdělávacích metod,
- d) posouzení zda bylo dosaženo vzdělávacího cíle a dodržen stanovený obsah,
- e) posouzení vhodnosti uplatnění didaktických pomůcek, techniky a studijních materiálů,
- f) posouzení kvality technicko-organizačního zázemí vzdělávací akce,
- g) doporučení k inovaci.

Seznam vydaných osvědčení

Seznam osvědčení vydaných absolventům vzdělávací akce obsahuje jmenný seznam absolventů vzdělávací akce s uvedením evidenčních označení vydaných osvědčení.

Další dokumenty ke vzdělávací akci

Vedoucí oddělení může stanovit, které další dokumenty budou součástí dokumentace vzdělávací akce (např. zadávací dokumentace k výběru lektorského zabezpečení, prováděcí metodika k vlastní realizaci vzdělávací akce, doklady k finančnímu zajištění vzdělávací akce, materiálně technické zabezpečení vzdělávací akce - místo konání a učební prostory, technicko organizační servis, zabezpečení didaktické techniky, vybavení a uspořádání místnosti). [12]

5.2.1 Vzdělávací programy pro stávající zaměstnance

ČSOB nabízí svým zaměstnancům čtyři základní okruhy vzdělávání. Rozdělení je podle účelu.

1. okruh - teambuilding a motivace (Leadership Academy). Pro 500 manažerů z celé skupiny ČSOB - outdoor eventy - zaměřené na strategii, koučování, leadership model. Leadership Academy je vlajková loď vzdělávání v ČSOB.

2. okruh - TOP 300. Opět pro manažery - workshopy z různých oblastí - jednou za kvartál pro nejvyšších 300 manažerů.

3. okruh - Eagles a Hawks programme. Pro mladé pracovníky s vysokým potenciálem, program zahrnuje školení v Bruselu na centrále akcionáře a následuje rotace po různých částech banky.

4. okruh - školení dovedností zaměstnanců. Určeno pro jakékoli zaměstnance, užívání je v kompetenci jednotlivých ředitelů oddělení, centrálně se organizuje nabídka ze strany HR ČSOB. Školení zahrnuje kurzy cizího jazyka, PC školení, školení na rozvoj komunikačních dovedností, atd. [12]

Tabulka č. 2: Náklady na hlavní okruhy vzdělávacích programů v ČSOB

	Náklady v milionech Kč za rok 2006
Leadership academy	15
TOP 300	5
Eagles a Hawks programme	5
Školení dovedností řadových zaměstnanců	7
Celkem	32

Zdroj: [6]

6 Analýza a hodnocení vzdělávacího systému distribučních kanálů ČSOB PFS

Tato kapitola je rozčleněna do tří hlavních částí. Nejpodstatnější je část druhá, jejímž obsahem je analýza systému vzdělávání jednoho z distribučních kanálů ČSOB PFS. První část je věnována hodnocení vzdělávacího systému společnosti Kapitol a třetí má za úkol podat ekonomické zhodnocení.

6.1 Hodnocení systému vzdělávání společnosti Kapitol

Systém vzdělávání společnosti Kapitol je zcela založen na předávání znalostí zkušených poradců. Školení je věnováno především znalosti produktu, ale také nácviku komunikačních dovedností a umění vést dialog s klientem. Je pořádáno pro nové poradce, další vzdělávání je na poradcích samotných. Časová dotace jednoho školení je 2 dny a maximální počet zúčastněných je 30 osob.

Způsob vedení školení je shledán za vhodný, není příliš teoretický, naopak je věnováno dostatečné množství času nácviku modelových situací s následnou zpětnou vazbou, kdy jsou probrány chyby, kterých se účastníci dopustili. Za nedostatek lze považovat pouze fakt, že veškeré další vzdělávání je ponecháno na vůli jednotlivých prodejců.

6.2 Analýza systému vzdělávání v ČSOB hypoteční bance

Důvod zvolení právě ČSOB hypoteční banky k analýze systému vzdělávání je zcela náhodný.

Obsahem této kapitoly je především prezentace výsledků dotazníkového šetření. Uvedeny jsou výsledky hodnocení organizace a systému školení, hodnocení samotných školení a postoj pracovníků k nim a výsledky korelační analýzy kvality a oblíbenosti školení.

6.2.1 Sběr dat

Průzkum názorů zaměstnanců distribuce ČSOB hypoteční banky (distribuční kanál ČSOB PFS) byl realizovaný v období březen-duben 2007 dotazníkovou metodou. Dotazník viz příloha č. 4.

6.2.1.1 Cíle

V prvním kroku byli identifikovány cíle průzkumu:

- zjistit názor pracovníků na organizaci a systém školení (kapitola 6.2.2),
- zjistit názor pracovníků na samotné školení a jejich postoj k nim (kapitola 6.2.3),
- prostřednictvím korelační analýzy identifikovat faktory ovlivňující kvalitu a oblíbenost školení (kapitola 6.2.4).

6.2.1.2 Respondenti

Cílovou skupinou při sběru dat byli zaměstnanci distribuce, pracující v ČSOB hypoteční bance (člen skupiny ČSOB). Pro potřeby statistického zpracování byly zohledňované: služební věk (respondenti spadali do jedné ze čtyř podskupin: do 3 roků, 4-8 roků, 9-15 roků, 16 a víc roků), pohlaví a region (Praha, Liberecký kraj, Ústecký kraj a Středočeský kraj).

6.2.1.3 Metoda

Při rozhodování o metodě byly do úvahy brány různé faktory: počet respondentů- 60 osob, jejich vysoká pracovní vytíženost, nemožnost osobního setkání (vzhledem k značnému geografickému rozptýlení), náročnost vyhodnocení, časový faktor a podobně. Po zohlednění těchto faktorů byla jako nejvhodnější určena dotazníková metoda, pomocí které je možné sebrat velký počet jednoduše zpracovatelných dat v poměrně krátké době.

Distribuce dotazníků byla zajištěna prostřednictvím internetu, takže nebylo nutné je fyzicky distribuovat. Vzdělávací útvar ČSOB rozeslal prostřednictvím elektronické pošty respondentům výzvu, aby se zúčastnili hodnocení jejich vzdělávacích aktivit a nasměroval své pracovníky na internetovou schránku dotazníku.

6.2.1.4 Forma

S cílem vytvořit pro tuto práci dotazník, který by dokázal zmapovat široké názorové spektrum respondentů a nezabral respondentovi mnoho času, byla zvolena forma devíti uzavřených otázek. V případě většiny otázek byla respondentovi nabídnuta škála odpovědí (např. úplně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, úplně nesouhlasím). V některých případech měli respondenti možnost označit více odpovědí k jedné otázce. Na závěr dotazníku byly připojené 3 otázky sloužící pro demografickou charakteristiku respondenta.

6.2.1.6 Návratnost

Návratnost dotazníku byla monitorovaná v průběhu pěti pracovních dnů. Z oslovených 60 respondentů vyplnilo dotazník 38, což představuje návratnost 63 %. Tato míra návratnosti je považována za dostatečně reprezentativní, a proto názory takto získaného vzorku budou pro účely této práce reprezentovat obecné názory pracovníků distribuce ČSOB hypoteční banky.

6.2.1.7 Vyhodnocování

Pro potřeby této práce byla kvantitativní hodnocení převedena na stupnici -100 až 100 bodů tak, aby rozdíl mezi každou po sobě jdoucí dvojicí odpovědí byl vždy stejný. V případě, že otázka v dotazníku nabízí čtyři odpovědi, jsou odpovědi rovnoměrně rozděleny do pásma -100 až 100 následujícím způsobem: úplný souhlas (100 bodů), spíše souhlas (33 bodů), spíše nesouhlas (-33 bodů) nebo úplný nesouhlas (-100 bodů).

V případě, že otázka nabízí tři odpovědi, jsou obodované následovně (100 b., 0 b., -100 b.). Když existuje pět možných odpovědí, použité je rozdělení (100 b., 50 b., 0 b., -50 b., -100 b.). V případě otázek, při kterých bylo možné označit více možností, jsou jednotlivé hlasy bodované a následně jsou počítané procentuální podíly z celkového objemu hlasů v dané otázce.

6.2.2 Interpretace dat týkající se organizace a systému školení

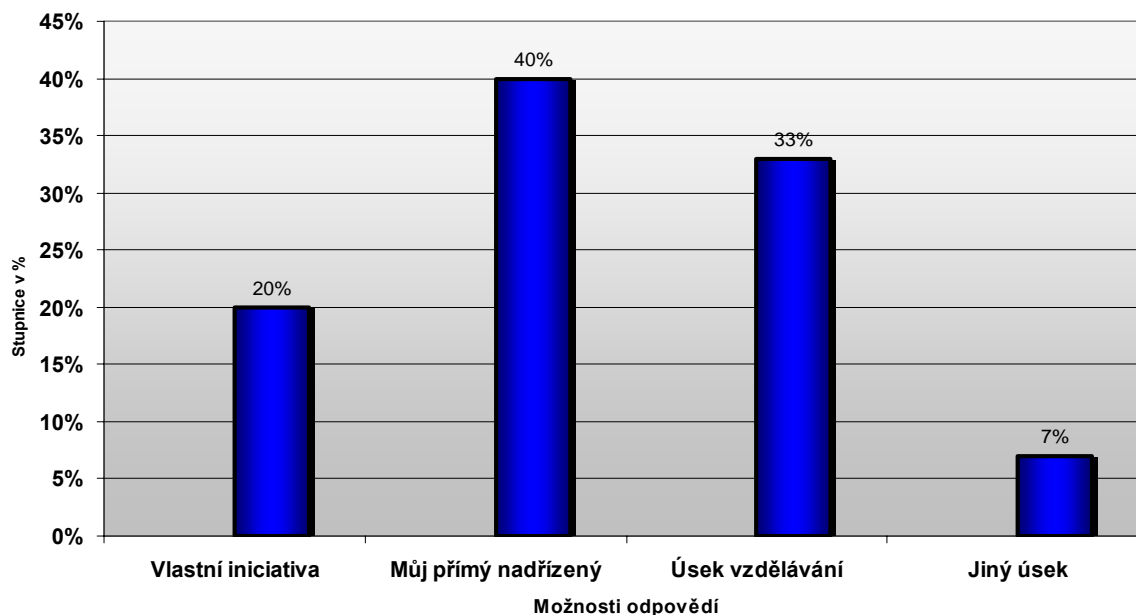
V této části jsou prezentované a interpretované výsledky průzkumu se zaměřením na hodnocení organizace a systému školení. Cílem je zjistit názor pracovníků na oblasti: iniciátor školení, možnost ovlivnit výběr školení, výběr mezi termíny školení, počet školení a organizace školení.

6.2.2.1 Iniciátor školení

Jedním z cílů průzkumu bylo odhalit, koho pracovníci považují za iniciátora své účasti na vzdělávacích akcích. Při otázce „moji účast na školeních iniciuje“, měli respondenti na výběr:

- já,
- můj přímý nadřízený,
- úsek vzdělávání,
- jiný úsek.

Na rozdíl od většiny ostatních otázek, při této otázce měli respondenti možnost označit více odpovědí. Výsledky odpovědí sumarizuje následující graf č. 2.



Graf č. 3: Iniciátor školení

Zdroj: vlastní zpracování

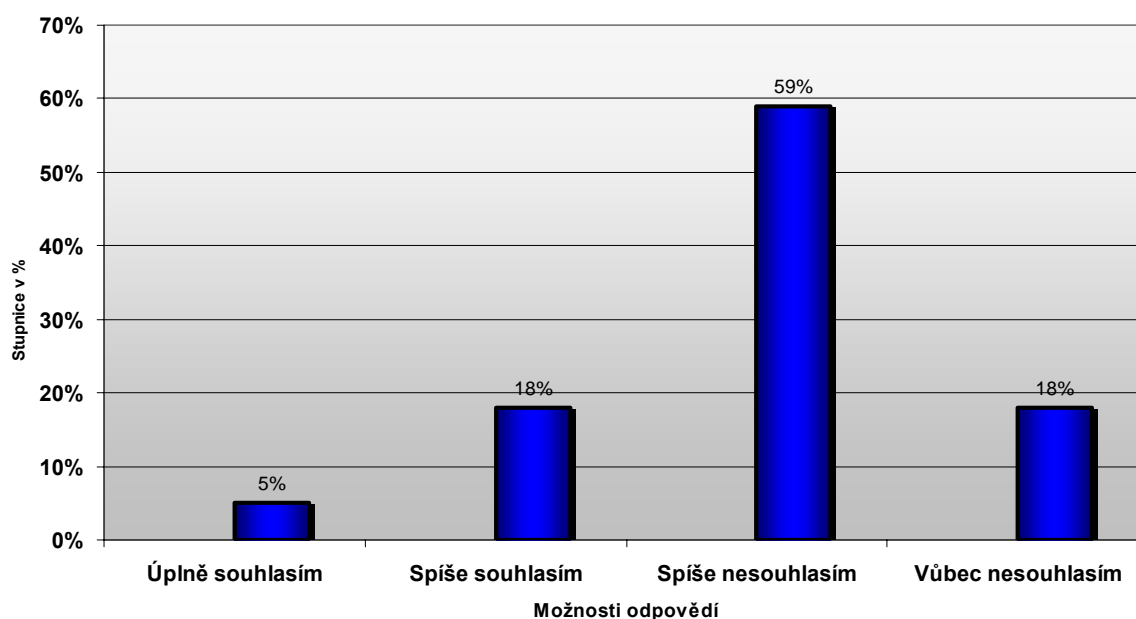
Při podrobnější analýze bylo zjištěno, že podstatně více respondentů z Prahy považuje za iniciátora školení úsek vzdělávání. Jedná se o 56 % oproti 33 % za všechny pracovníky.

V ČSOB bance byla původně všechna školení distribučních kanálů iniciována výběrem z katalogů. V současnosti vychází ve většině případů z útvaru vzdělávání. Pracovníci mají však stále jisté možnosti, jak školení iniciovat.

Výsledky měření jsou v mírném rozporu s informacemi z útvaru vzdělávání. Respondenti za podstatného iniciátora jejich účasti na školení označili svého přímého nadřízeného. Útvar vzdělávání je podle odpovědí respondentů iniciátorem jejich účasti na školení jen v 33 % případů. Je možné se proto domnívat, že rozpor může být vysvětlený úlohou přímého nadřízeného. Povinná účast pracovníka na školeních iniciovaných útvarem pro vzdělávání může být komunikována prostřednictvím přímého nadřízeného, což může v pracovníkovi vzbudit dojem, že právě on je iniciátorem účasti na školení. To v konečném důsledku může zkreslovat výsledky průzkumu.

6.2.2.2 Možnost ovlivnit výběr školení

Respondenti hodnotili svoje možnosti ovlivnit výběr školení, které absolvují. S tvrzením „Mám možnost ovlivnit výběr školení, kterých se zúčastním“ mohli respondenti úplně souhlasit (100 bodů), spíše souhlasit (33 bodů), spíše nesouhlasit (-33 bodů) nebo vůbec nesouhlasit (-100 bodů). Výsledky průzkumu k této otázce jsou znázorněné v grafu č. 3.



Graf č. 4: Vnímaná možnost ovlivnit výběr školení

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná hodnota možnosti ovlivnit výběr školení je 27 bodů, to je nejbližší hodnocení „spíše souhlasím“.

Průměrná hodnota byla zjištěna aritmetickým průměrem.

Výpočet: $5 \times 100 + 18 \times 33 + 59 \times (-33) + 18 \times (-100) = 26,53$

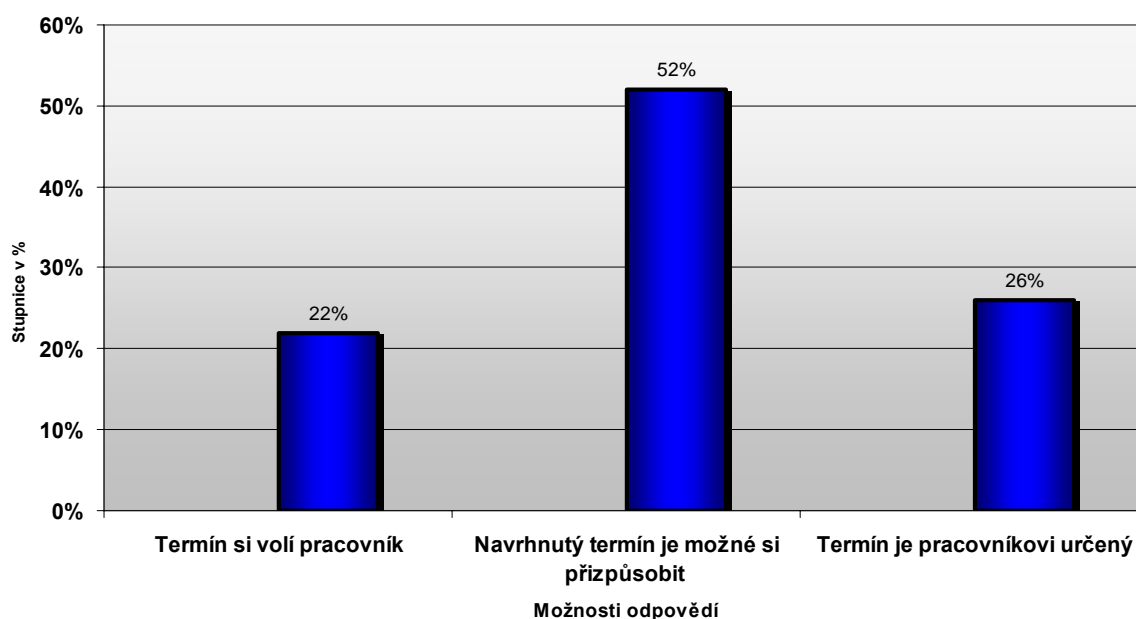
Tento postup pro získání průměrné hodnoty je použit i u následujících výpočtů.

6.2.2.3 Výběr mezi termíny školení

Jednotlivá školení jsou realizována formou několika po sobě jdoucích běhů. Úkolem tohoto průzkumu bylo kromě jiného také zjistit zkušenosti účastníků při volbě běhu, v kterém se školení účastní. Na výběr byly respondentům dané tři možnosti:

- pracovník má možnost vybrat si mezi několika termíny,
- pracovník má navrhnutý termín školení, ale termín je možné přizpůsobit jeho potřebám,
- termín školení je pracovníkovi určený.

Rozložení jednotlivých odpovědí je znázorněné v následujícím grafu.



Graf č. 5: Volba termínu (běhu) školení

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí v dotazníku vyplývá, že je možné přizpůsobit termín školení, pokud se pracovníkovi termín příliš nehodí. Průměrná hodnota odpovědí je –4 body. Tento výsledek souhlasí s informacemi, které uvádí ČSOB hypoteční banka.

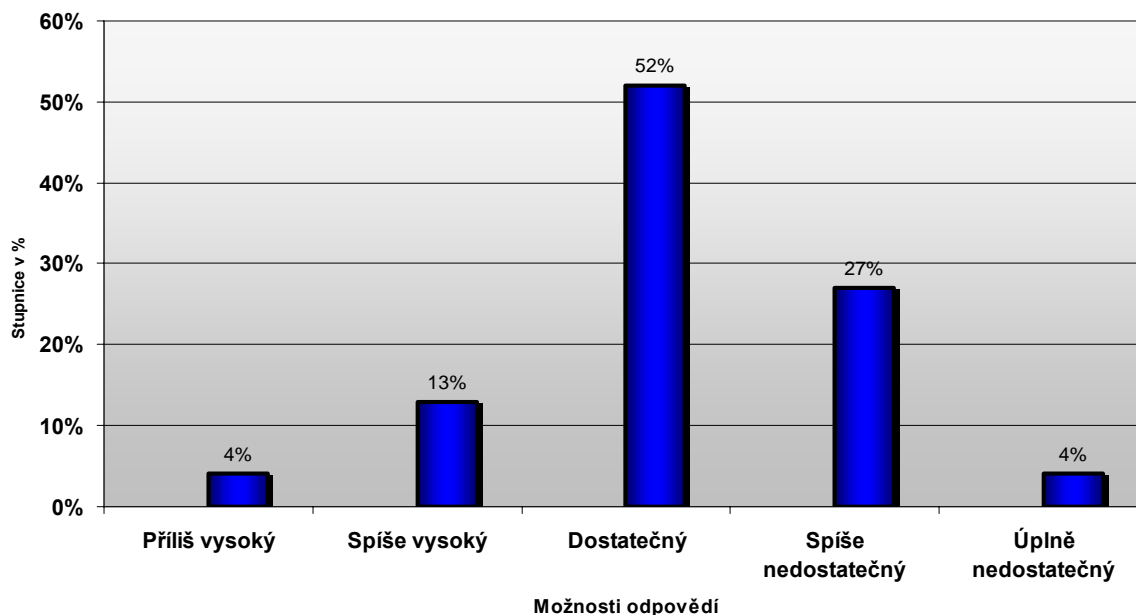
ČSOB hypoteční banka uvádí, že jsou při plánování školení vždy zohledněné termíny jiných školení, tak aby nedošlo ke kolizi. Při školeních si účastníci termín téměř nevybírají.

6.2.2.4 Počet školení

Respondenti měli za úkol ohodnotit počet školení, který v současnosti dostávají, jedním z následujících přívlastků:

- příliš vysoký,
- spíše vysoký,
- dostatečný,
- spíše nedostatečný,
- úplně nedostatečný.

Pro potřeby interpretace byly ke každé volbě přiřazeny body (100=průliš vysoký až - 100=úplně nedostatečný). Získané výsledky jsou znázorněné v grafu č. 5.



Graf č. 6 Počet školení

Zdroj: vlastní zpracování

Počet školení byl průměrně ohodnocený na úrovni -7 bodů, což indikuje hladinu „dostatečný“. Důvodem pro takovéto hodnocení je při nejmenším fakt, že nadpoloviční počet zaměstnanců považuje realizovaný objem za dostatečný. Naproti tomu je však dvakrát více pracovníků, kteří cítí školení spíše nedostatek, než těch, kteří považují počet školení za spíše vysoký.

Průměrný pracovník distribuce ČSOB hypoteční banky absolvuje ročně 80 hodin (10 dnů) školení, tato dotace je však v současné době významně překračována až na 15 dnů.

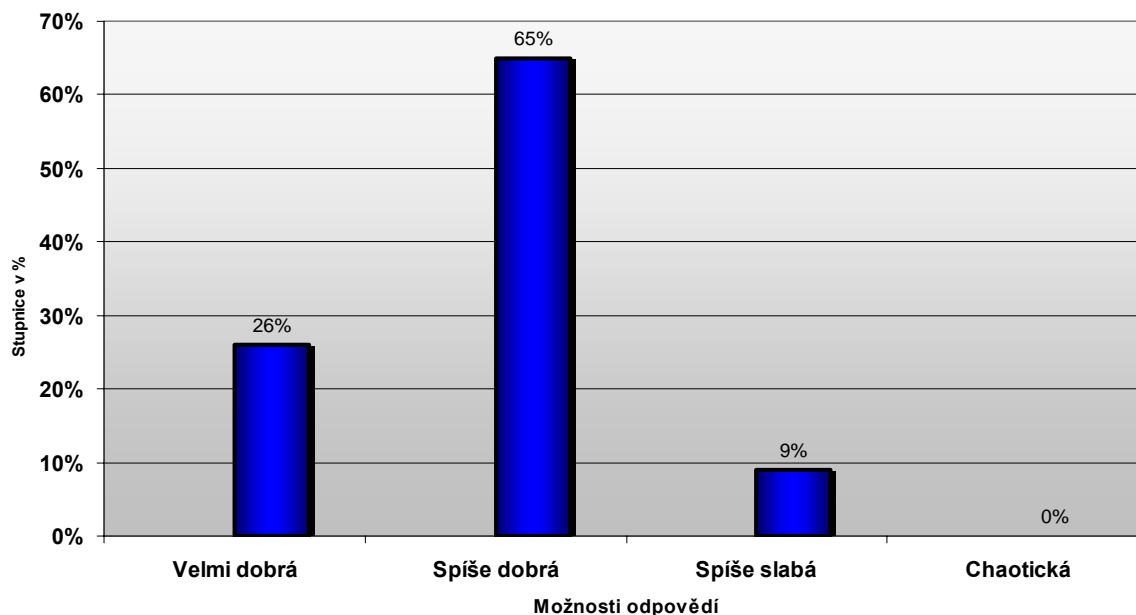
V průměru pracovníci vnímají aktuální počet školení jako dostatečný. Tento výsledek nenaplnil očekávání, předpokládalo se, že budou pracovníci počet školení považovat za příliš vysoký.

6.2.2.5 Organizace školení

Poslední otázkou dotazníku byla otázka zaměřená na hodnocení organizace vzdělávacích aktivit. Respondenti mohli organizaci školení (termíny, návaznost, obsahovou náplň, výběr lektorů) ohodnotit slovy s příslušnou bodovou hodnotou:

- velmi dobrá (100 bodů),
- spíše dobrá (33 bodů),
- spíše slabá (-33 bodů),
- chaotická (-100 bodů).

Rozložení jednotlivých odpovědí je zobrazené v grafu č. 7.



Graf č. 7: Organizace školení

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti ohodnotili organizaci školení průměrnou hodnotou 45 bodů. Tendence hodnotit organizaci školení pozitivněji byla identifikována u služebně mladších pracovníků a pracovníků z Libereckého kraje. Méně pozitivní byla hodnocení pracovníků působících v bance 4-8 roků a mužů.

6.2.3 Interpretace dat týkající se samotných školení a postojů pracovníků k nim

Následující část je zaměřena na hodnocení samotných školení respondenty. Jejím cílem je zjistit názory pracovníků týkající se následujících oblastí: charakteristiky školení, kvalita školení, oblíbenost školení, motivační determinanty k účasti na školení, požadovaná školení.

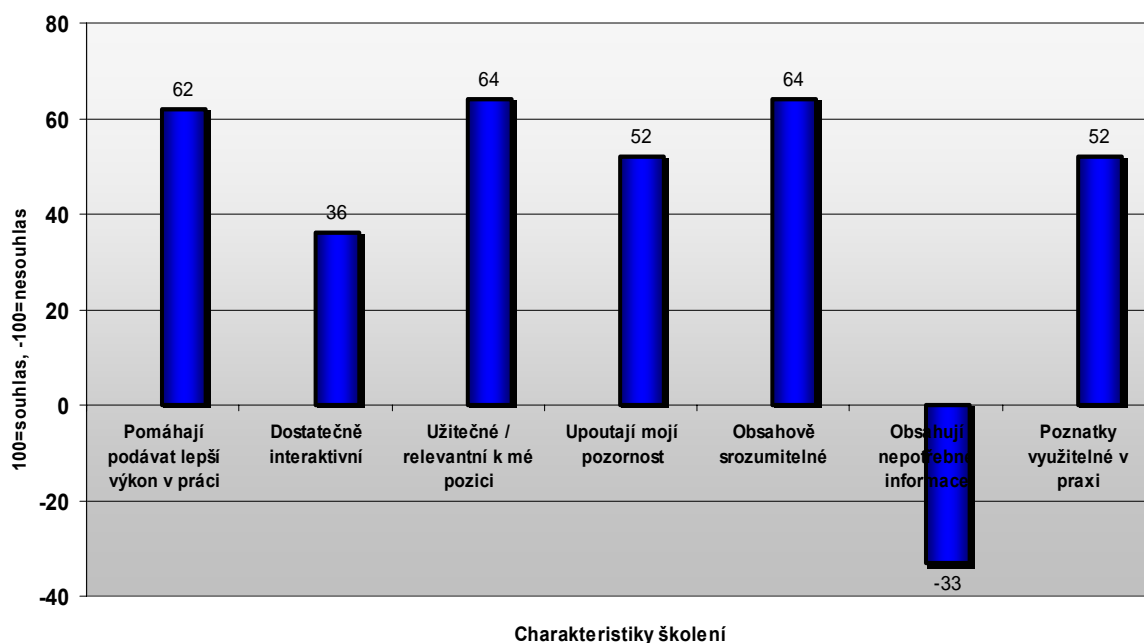
6.2.3.1 Charakteristiky školení

Respondenti prostřednictvím dotazníku ohodnotili několik charakteristik vzdělávacích akcí, kterých se zúčastňují. Každý respondent měl možnost vyjádřit svůj úplný souhlas (100 b.), částečný souhlas (33 b.), částečný nesouhlas (-33 b.) a úplný nesouhlas (-100 b.) s následujícími tvrzeními:

❖ **Školení, kterých se zúčastňujeme:**

- mi pomáhá podat lepší výkon v práci,
- považujeme za dostatečné interaktivní,
- považujeme za užitečné k mé pozici,
- lehko zaujmou moji pozornost,
- jsou mi po obsahové stránce srozumitelné,
- obsahují informace, které nepotřebujeme,
- získané poznatky určitě využijeme v praxi.

Získané odpovědi jsou prezentované v následujícím grafu č. 8.

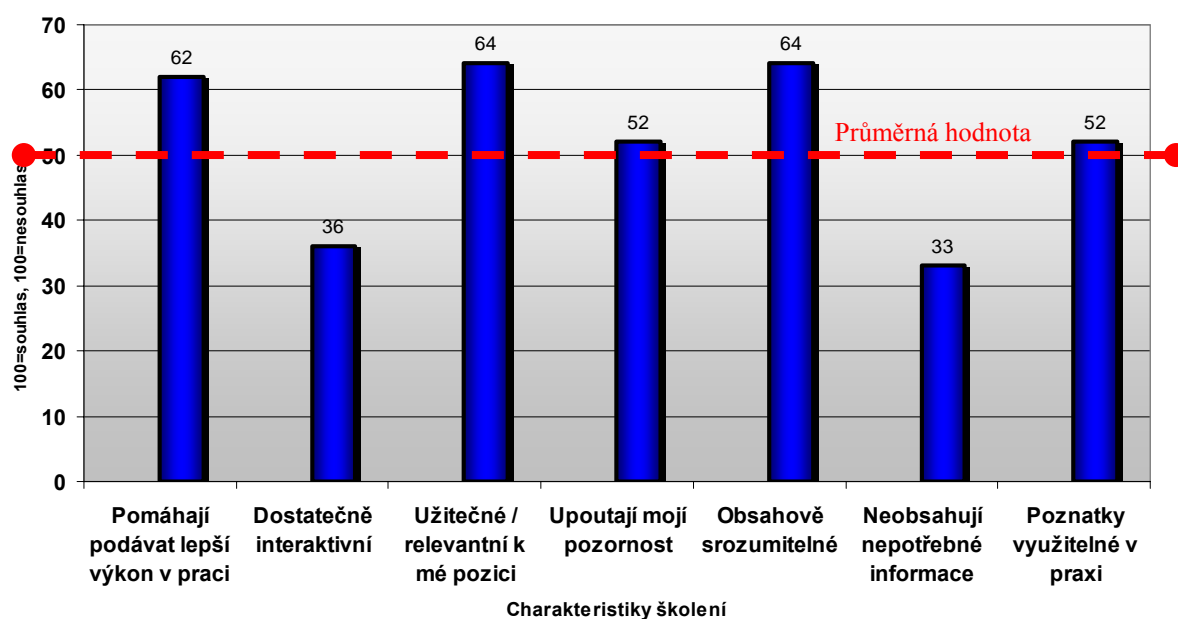


Graf č. 8: Charakteristiky školení (Ohodnocené účastníky školení)

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti nejpozitivněji hodnotili užitečnost k pozici a srozumitelnost. Jen o málo hůř hodnocenou charakteristikou byl pozitivní vliv na pracovní výkon. Čtvrtou a pátou nejlepší hodnocenou charakteristikou byly schopnost zaujmout pozornost a využitelnost získaných vědomostí v praxi. S jistým odstupem následuje interaktivita a na závěr přítomnost nepotřebných informací.

S cílem porovnat jednotlivé statistické podskupiny, je potřebné vytvořit agregátní veličinu- průměr všech sedmi charakteristik. Pro potřeby vytvoření průměrového ukazatele bude původně negativní charakteristika „obsahují nepotřebné informace“ interpretována inverzně - pozitivním způsobem „neobsahují nepotřebné informace“. Všechny odpovědi na tuto otázku byly patřičně upravené. Při takto nastavených hodnotách byly aritmetickým průměrem vypočítané průměrné hodnoty. Výsledné údaje jsou zobrazené v grafu č. 9.



Graf č. 9: Charakteristiky školení a jejich průměrná hodnota (Ohodnocené účastníky školení)

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků hodnocení vyplývá, že úroveň školení ČSOB hypoteční banky je v několika směrech poměrně vysoká. Ve snaze celkovou úroveň zvýšit se ČSOB hypoteční banka

může zaměřit zejména na posílení nejméně pozitivně hodnocené charakteristiky, tj. na odstranění nepotřebných informací ze školení a zvýšení interaktivity školení.

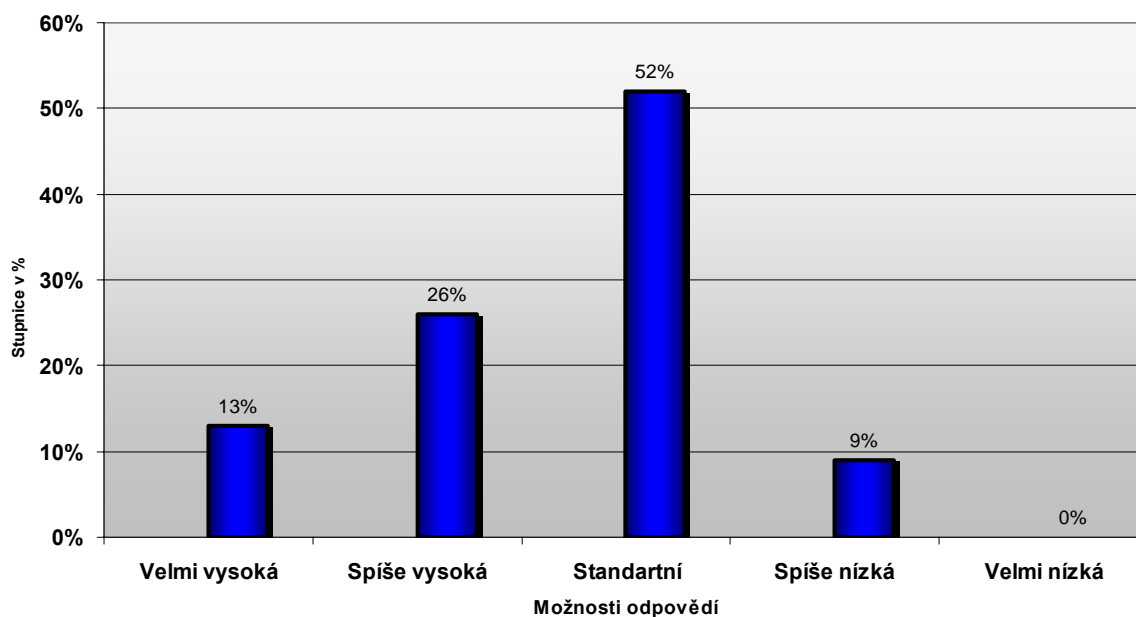
6.2.3.2 Kvalita

Jednou z nejdůležitějších otázek pro průzkum bylo hodnocení celkové kvality školení.

V tomto případě měli respondenti možnost volit z pěti odpovědí:

- velmi vysoká (100 b.),
- spíše vysoká (50 b.),
- standardní (0 b.),
- spíše nízká (-50 b.),
- velmi nízká (-100 b.).

Rozložení odpovědí je zobrazené v následujícím grafu.



Graf č. 10: Kvalita školení

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že pracovníci považují kvalitu školení za nadstandardní. Kvalitu školení hodnotili pracovníci značně nesourodě. V porovnání s průměrem (22 b.) hodnotili školení pozitivněji pracovníci Libereckého kraje, nově přijatí zaměstnanci (do 3 let) a ženy.

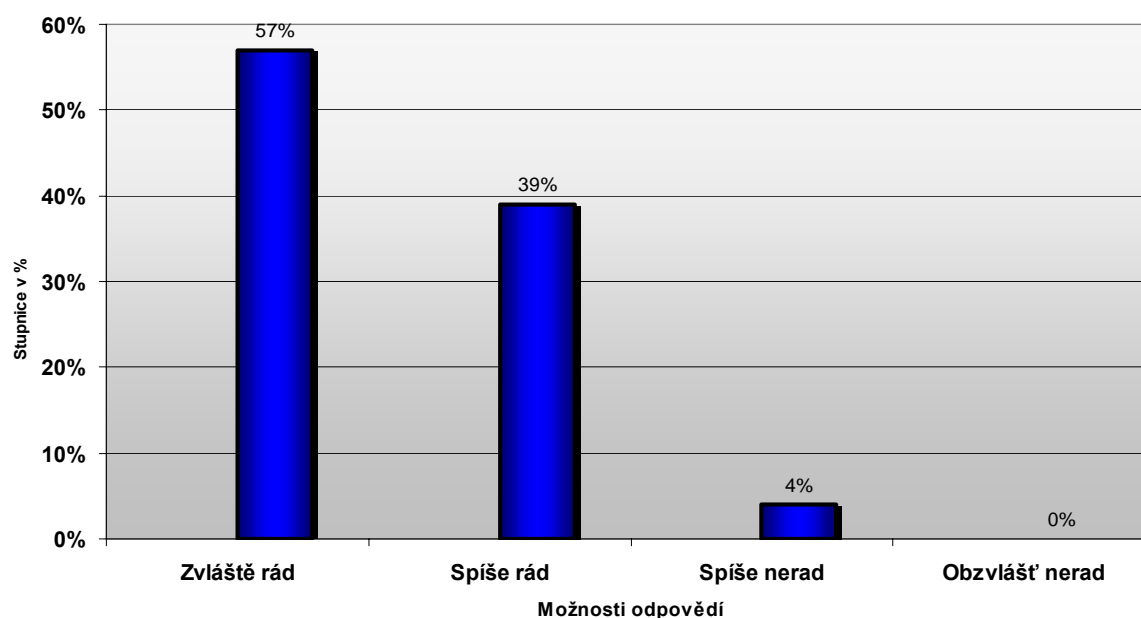
V kapitole 5.2 byly popsány způsoby vyhodnocování kvality školení, které jsou platné pro celou Skupinu ČSOB. Výsledek z dotazníku zohledňuje pouze názor účastníků na kvalitu školení, což není pro útvar vzdělávání dostatečně vypovídající.

6.2.3.3 Oblíbenost

V jedné z částí dotazníku respondenti odpovídali na otázku, zda se školení účastní rádi. Jednotlivé možné odpovědi byly ohodnoceny následujícími počty bodů:

- zvláště rád (100 b.),
- spíše rád (33 b.),
- spíše nerad (-33 b.),
- Obzvlášť nerad (-100 b.).

Rozložení odpovědí na otázku oblíbenosti je znázorněné grafem č. 10.



Graf č. 11: Oblíbenost školení

Zdroj: vlastní zpracování

V ČSOB bance má pozitivní postoj ke své účasti na školení až 96 %. Nejvýraznější je tato tendence u žen a nově přijatých pracovníků. Méně rádi se školení účastní muži.

Průměrná hodnota odpovědi je 68 bodů, což překračuje hranici „spíše rádi“ a je dokonce blíž k nejpozitivnějšímu hodnocení.

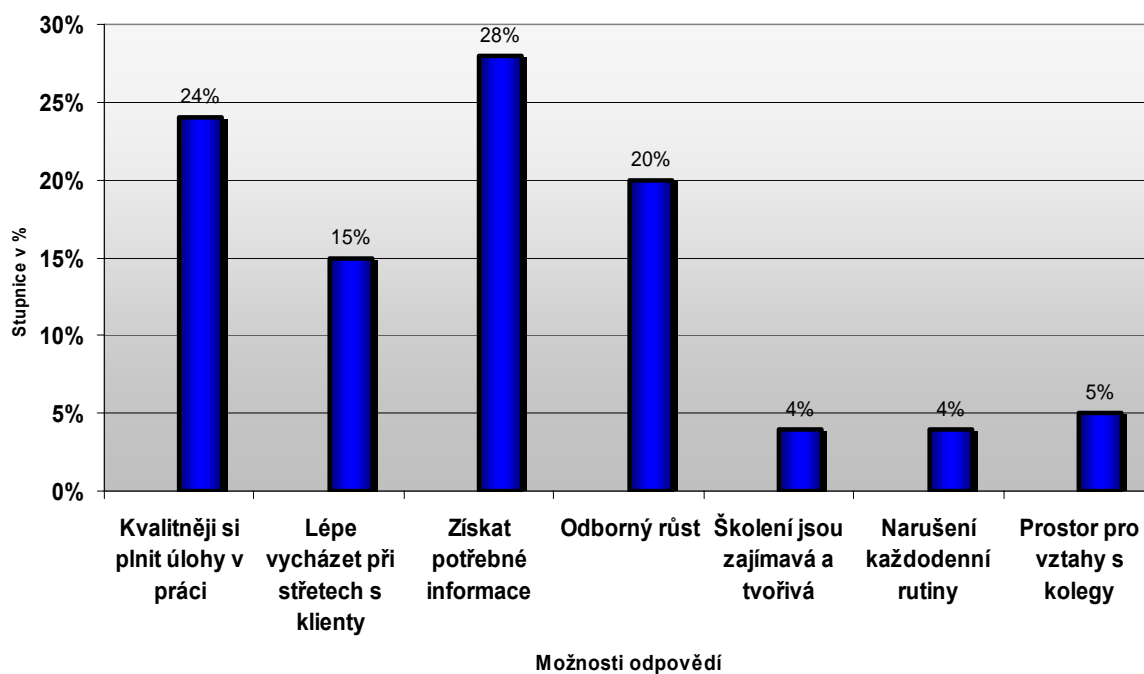
Výsledky oblíbenosti školení jsou velice pozitivní. Když se pracovníci zúčastňují školení rádi, dá se předpokládat, že jsou schopni učit se rychleji a víc, poznatky si déle pamatují a ochotněji používají v praxi.

6.2.3.4 Motivační determinanty k účasti na školení

Dalším cílem bylo identifikovat důvody, kvůli kterým se pracovníci zúčastňují školení rádi. Respondenti měli možnost označit libovolné tři z následujících důvodů:

- kvalitněji si plnit svoje úlohy v práci,
- lépe vycházet při střetech s klienty,
- získat potřebné informace,
- odborný růst,
- školení jsou zajímavá a tvořivá,
- narušení každodenní rutiny,
- prostor pro vztahy s kolegy.

Rozložení odpovědí je graficky zobrazené v následujícím grafu č. 12.



Graf č. 12: Motivační determinanty k účasti na školení

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce pozitivně motivuje pracovníky k účasti na školení: snaha získat potřebné informace, odborný růst a snaha kvalitněji si plnit pracovní úlohy. Pracovníci, kteří chodí na školení rádi, vnímají tyto tři důvody o něco intenzivněji.

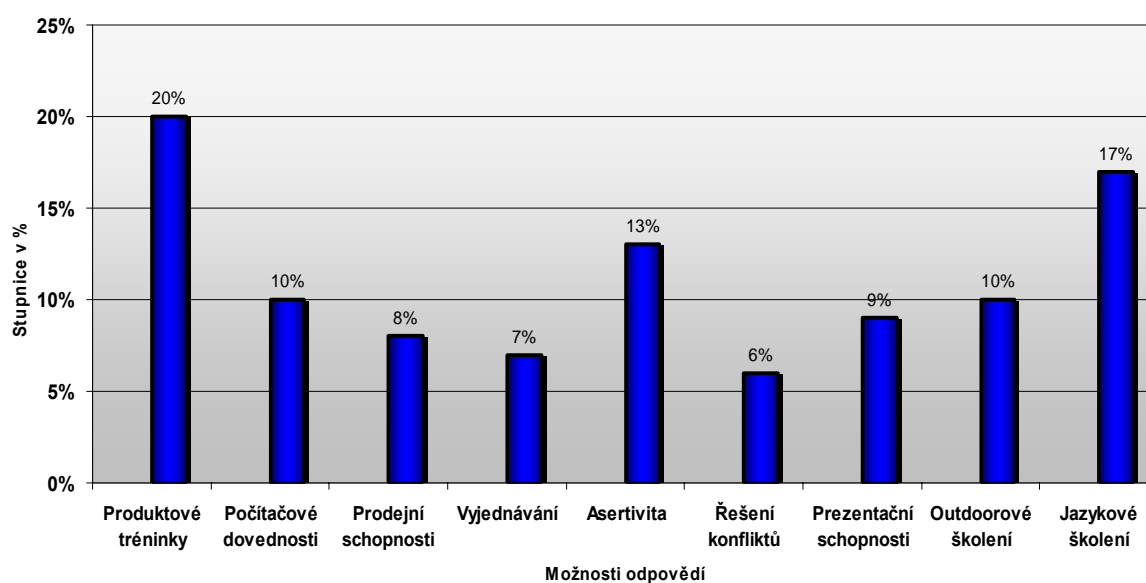
6.2.3.5 Požadovaná školení

Poslední otázka byla do dotazníku vložena s cílem identifikovat ta školení, kterých by se pracovníci rádi zúčastnili. Na výběr bylo pracovníkům poskytnuto následujících devět druhů školení, z kterých respondenti mohli označit libovolný počet:

- produktové tréninky,

- počítačové dovednosti,
- prodejní schopnosti,
- vyjednávání,
- asertivita,
- řešení konfliktů,
- prezentační schopnosti,
- outdoorové školení,
- jazykové školení.

Odpovědi respondentů na tuto otázku jsou zobrazené v grafu č. 13.



Graf č. 13: Požadovaná školení

Zdroj: vlastní zpracování

Analýzou údajů bylo zjištěno, že pracovníci preferují produktové školení (20 %) a jazykové školení (17 %), za těmito s jistým odstupem následuje školení zaměřené na asertivitu (13 %). Muže nezaujalo školení počítačových dovedností, ale více než ženy preferují školení zaměřené na řešení konfliktů.

6.2.4 Korelace

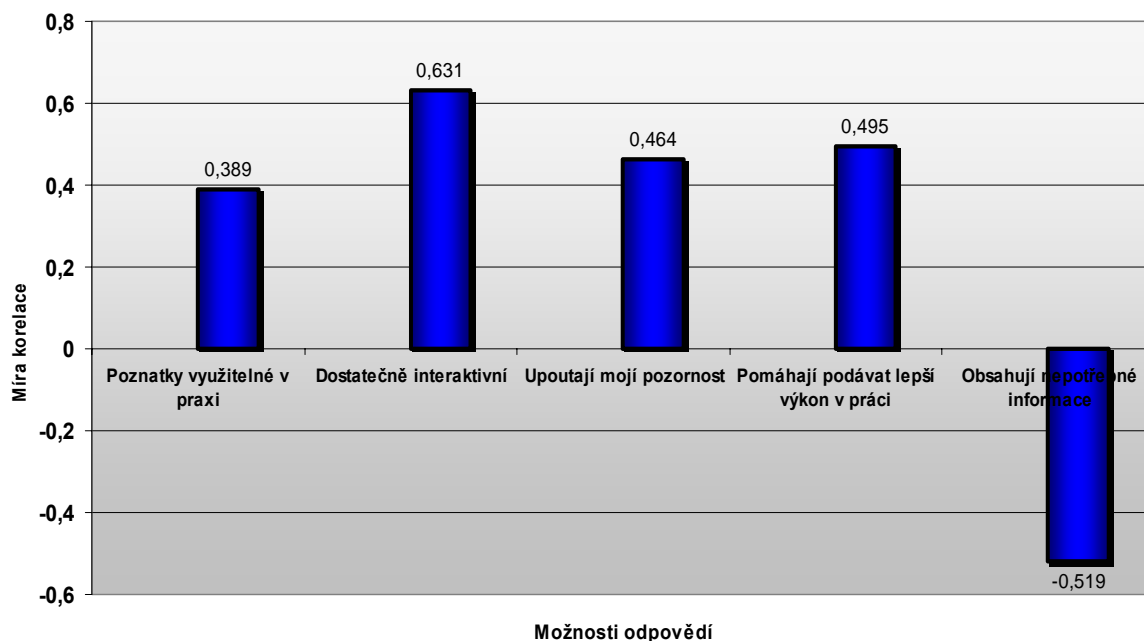
Součástí analýz, vykonaných na datovém souboru výsledků dotazníků byla také korelační analýza. Ta byla aplikovaná na vnímanou kvalitu a oblíbenost školení, s cílem identifikovat, které faktory mají na tyto dvě hodnoty vliv. Výsledky této analýzy jsou rozdělené do dvou částí: kvalita a oblíbenost.

6.2.4.1 Metodika

Cílem této části bylo identifikovat ty faktory, které mají vliv na vnímání kvality a oblíbenosti. Použita byla metoda korelace, která mapuje vzájemnou závislost dvou veličin. Hodnocení kvality a oblíbenosti účastníky školení bylo korelované s následujícími faktory: schopnost školení zlepšit výkon účastníka na pracovišti, interaktivita, užitečnost k pozici účastníka, schopnost zaujmout pozornost, obsahová srozumitelnost, přítomnost nepotřebných informací, využitelnost poznatků v praxi, možnost ovlivnit výběr školení, úroveň organizace školení, počet školení. Výsledné úrovně korelace byly ve většině případů bezvýznamné (v absolutní hodnotě do 0,2), v některých případech byla zaznamenána slabá úroveň závislosti (0,2-0,5). Silná míra závislosti (0,7-1,0) nebyla zaznamenána.

6.2.4.2 Kvalita školení

Při korelační analýze kvality školení s dalšími faktory byly identifikovány 4 případy, kdy korelace přesáhla hodnotu 0,4, v jednom případě se míra korelace této hodnotě přiblížila.



Graf č. 14: Kvalita školení - korelační analýza

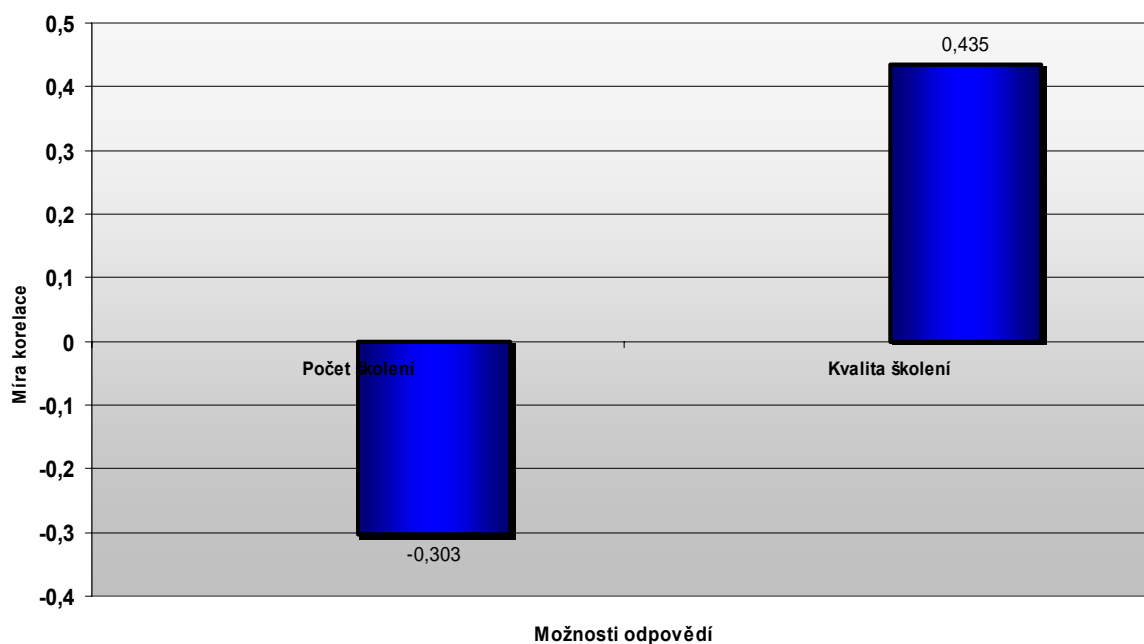
Zdroj: vlastní zpracování

Vnímání kvality školení je nejsilněji korelované s jeho interaktivitou (0,631). Tato míra závislosti patří mezi tzv. středně silné (0,5-0,7) a je nejvyšší zaznamenanou hodnotou vůbec. Interaktivita je v očích pracovníků velmi úzce spjatá s kvalitou školení a účastníci ji proto, při hodnocení kvality školení, přisuzují velký význam.

Druhá nejvyšší pozitivní hodnota korelace byla zjištěna u vztahu kvality školení s vnímanou schopností školení ovlivnit výkon v práci (0,495). Naopak, hodnocení kvality školení pracovníky ČSOB hypoteční banky byla tím nižší, čím víc si pracovníci připouštěli přítomnost nepotřebných informací na školení. V tomto případě nabrala negativní míra korelace hodnotu -0,519, což je už v pásmu středně silné negativní závislosti.

6.2.4.3 Oblíbenost

Podobným postupem byly mapované faktory, které ovlivňují vnímání oblíbenosti školení. Oblíbenost je chápána jako míra, do které se pracovníci zúčastňují školení rádi, respektive neradi.



Graf č. 15: Oblíbenost školení – korelační analýza

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnotu 0,4 v tomto srovnání přesáhla korelace pouze v jednom případě a v jednom případě se opět této hodnotě přiblížila.

Závislost existuje mezi kvalitou školení a její oblíbeností. Pracovníci, kteří se zúčastňují školení rádi, mají sklon hodnotit kvalitu lépe a naopak.

Výsledky oblíbenosti školení jsou hodnoceny velice pozitivně. Když se pracovníci zúčastňují školení rádi, dá se předpokládat, že jsou schopni učit se rychleji a víc, poznatky si déle pamatují a ochotněji používají v praxi.

6.3 Ekonomické zhodnocení

U ČSOB Penzijního fondu Stabilita je vedeno kolik dnů a peněz bylo investováno do vzdělávání svých zaměstnanců. Tyto údaje jsou vedeny vždy za předcházející rok viz tabulka č. 2. Na základě těchto údajů a údaje o počtu zaměstnanců Penzijního fondu Stabilita lze vypočítat průměrné hodnoty na jednoho zaměstnance. Musí být ale bráno na zřetel, že každý pracovník se účastní odlišného školení, vzhledem ke své pozici, a proto i přesné údaje o počtu dnů strávených na školení a vynaložených financích na konkrétního zaměstnance budou odlišné od průměrné hodnoty.

Tento způsob vedení nákladů na vzdělávání zaměstnanců je praktikován i u ČSOB hypoteční banky (distribuční kanál ČSOB PFS) a proto nelze vyjádřit, kolik peněz bylo investováno do vzdělávání pracovníků na pozici distribuce. Náklady na vzdělávání zaměstnanců tohoto distribučního kanálu hradí ČSOB hypoteční banka.

Údaje o nákladech na vzdělávání poradců společnosti Kapitol (distribuční kanál ČSOB PFS) nebyly poskytnuty. Podstatné však je, že si tyto náklady hradí sama společnost Kapitol.

7 Doporučení

Tato část sumarizuje jakými způsoby je možné eliminovat slabé stránky vzdělávacího systému ČSOB banky - distribučního kanálu ČSOB PFS, a jak využít stránky silné.

- Bylo doporučeno útvaru vzdělávání zaměřit svoji pozornost na posílení slabě hodnocených charakteristik: zvýšením interaktivity školení a odstraněním nepotřebných informací.
- V případě, že má útvar vzdělávání i nadále zájem zvyšovat účastníky vnímanou kvalitu školení, je na základě korelační analýzy doporučeno, mimo charakteristik uvedených v předcházejícím bodě: zaměřit se i na zlepšení schopnosti školení, zaujmout pozornost účastníků a na posílení schopnosti školení zvyšovat poznatky využitelné v praxi.
- Ve snaze zvýšit oblíbenost školení je doporučeno přisuzovat význam motivačním faktorům: odborný růst, získávání potřebných informací a lepší plnění pracovních úkolů.
- Dále je doporučeno klást větší důraz na informování pracovníků o jejich možnostech, jak výběr a náplň existujících školení ovlivnit.
- Přesto, že objem školení na pracovníka přesahuje maximální úroveň, pracovníci realizovaný objem školení za vysoký nepovažují. Proto je doporučováno udržet současný objem školení i v dalším období.

Je očekáváno, že implementováním navrhovaných změn do vzdělávacího systému bude dosažena vyšší kvalita, užitečnost a celková úroveň analyzovaných systémů vzdělávání.

Útvaru vzdělávání distribučního kanálu ČSOB PFS bylo také doporučeno zavést evidenci čerpaných školení podle pozice a na výši nákladů na jednotlivá školení, útvar by neměl

vést údaje pouze o vzdělávání týkající se celkového počtu dnů strávených na školení a celkových nákladech.

8 Závěr

Diplomová práce „Systém vzdělávání distribučních kanálů“ se zabývala popisem vzdělávacího systému distribučních kanálů společnosti ČSOB Penzijní fond Stabilita. Hlavní přínos práce je podrobná analýza systému vzdělávání jednoho z distribučních kanálů (ČSOB hypoteční banky) a doporučení směřující k vyšší kvalitě a celkové úrovni systému vzdělávání tohoto distribučního kanálu.

Úvodní kapitola úspěšně splnila svůj cíl shrnutím nejdůležitějších teoretických poznatků o distribučních kanálech. Distribuční kanály byly definovány a uvedené byly jejich funkce úrovně a odpovědnosti.

Další kapitola byla věnována teoretickým poznatkům o systému vzdělávání v organizaci. Prezentované byly především podmínky pro efektivní vzdělávání a metody, které jsou při vzdělávání používány.

Čtvrtá kapitola byla zaměřena na společnost ČSOB Penzijní fond Stabilita, uvedena byla základní fakta o společnosti. Zmíněna byla i ČSOB, mateřská společnost, a to z důvodu, že zastřešuje systém vzdělávání všech svých dceřiných společností.

Pátá kapitola splnila svůj cíl popisem systému vzdělávání jednotlivých distribučních kanálů ČSOB PFS. Popsán je i systém vzdělávání ČSOB a předpisy, které musí být dodrženy u všech vzdělávacích akcí v rámci ČSOB.

Hlavním úkolem šesté kapitoly byla analýza systému vzdělávání jednoho distribučního kanálu. Tímto distribučním kanálem je ČSOB hypoteční banka a hodnocení školení bylo prováděno z pohledu účastníků školení. Výsledky analýzy byly interpretovány a popřípadě konfrontovány s teoretickou částí práce.

Kapitola s číslem sedm je věnována uvedení doporučení, která vychází z předchozí kapitoly. Útvaru vzdělávání ČSOB hypoteční banky (distribuční kanál ČSOB PFS) bylo

navrhnuť, jak zvýšiť kvalitu a obľíbenosť školení a ďalej, zaviesť podrobnejší systém monitorujúci náklady na vzdelávanie a počet strávených dní na školení.

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulky

1. Rozsah a náklady vzdělávání v ČSOB PFS.
2. Náklady na hlavní okruhy vzdělávacích programů v ČSOB.

Grafy

1. Přínosy coachingu.
2. Penetrace školení v závislosti na sektoru.
3. Iniciátor školení.
4. Vnímaná možnost ovlivnit výběr školení.
5. Volba termínu (běhu) školení.
6. Počet školení.
7. Organizace školení.
8. Charakteristiky školení.
9. Charakteristiky školení a jejich průměrná hodnota.
10. kvalita školení.
11. Oblíbenost školení.
12. Motivační determinanty k účasti na školení.
13. Požadovaná školení.
14. Kvalita školení - korelační analýza.
15. Oblíbenost školení – korelační analýza.

Obrázek

1. Formy distribučních kanálů.

Seznam použité literatury

- [1] KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [2] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [3] KOUBEK, J., HUTTLOVÁ, E. a HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996.
- [4] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- [5] ČSOB-profi ČSOB [online]. © ČSOB, 2007, [cit. 2007-04-05]. Dostupné z: <http://www.csaob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/O-nas/Profil-CSOB/.htm>
- [6] ČSOB-O nás [online]. © ČSOB, 2007, [cit. 2007-04-05]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/O-nas/>
- [7] ČSOB-ČSOB Penzijní fond Stabilita [online]. © ČSOB, 2007, [cit. 2007-04-05]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/O-nas/Skupina-CSOB/CSOB-Penzijni-fond-Stabilita.htm>
- [8] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- [9] ČSOB-O nás [online]. © ČSOB, 2007, [cit. 2007-04-25]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/Kariera-u-nas/Program-krepelky.htm>
- [10] ČSOB-O nás [online]. © ČSOB, 2007, [cit. 2007-04-25]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/Kariera-u-nas/Program-private-bankers.htm>
- [11] *Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace* [online]. © 2007, PricewaterhouseCoopers, [cit. 2007-04-04]. Dostupné z: http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/issues/Vzdelavanijakonastrojmot_DM.html
- [12] Interní dokumenty
- [13] ČSOB - *Vzdělávání a rozvoj kariéry v ČSOB* [online]. © ČSOB, 2007, [cit. 2007-04-25]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/Kariera-u-nas/Vzdelavani-a-rozvoj-kariery-v-CSOB.htm>

- [14] *Kapitol - pojišťovací a finanční poradenství, a.s.* [online]. © 2006, Kapitól pojišťovací a finanční poradenství a.s., [cit. 2007-04-29]. Dostupné z:
<<http://www.kapitol.cz/firma.html>>

Seznam příloh

- A. Prodejní rozhovor (rozsah 4 str.)
- B. Umění telefonovat (rozsah 2 str.)
- C. Všeobecné smluvní podmínky (rozsah 8 str.)
- D. ČSOB dotazník (rozsah 3 str.)

PRODEJNÍ ROZHOVOR

(ilustrační příklad pro kapitálové životní pojištění Rendite Plus)

Vážení spolupracovníci !

1.

Na rozdíl od různých jiných společností, které předepisují svým spolupracovníkům Prodejní rozhovor (dále jen PR) slovo od slova, přáli bychom si, aby Váš PR byl opravdu VAŠÍM a ne nazpaměť naučeným PR. RENDITE PLUS má ale svoje nesporné výhody pro zákazníka a byla by škoda je všechny nevyčíslit a nevysvětlit. Konečně, proč bychom neměli prodat naše dobré zboží a neukázat při tom, že jsme sami kvalitou a přínosem pro zákazníka nadšení.

2.

Použijte následujících vět a kreseb podle Vašeho uvážení. Uvědomte si přitom, že pokud nevzbudíte zájem a potřebu zákazníka již na počátku PR, odrazí se tento fakt i v jeho vstřícnosti, spolupráci s Vámi a v jeho rozhodování. Váš PR má být dialogem se zákazníkem a ne monologem k Vašemu uspokojení. Neopomeňte proto klást otázky a naslouchat.

3.

Ve středů Vašeho zájmu nechť jsou vždy, za všech okolností, potřeby zákazníka. Cílem je spokojený zákazník, který díky Vaší pomoci zajistí finančně budoucnost sobě i své rodině. Jen tímto způsobem dosáhnete uspokojení a prospěch i pro sebe.

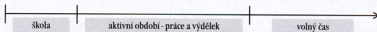
Mnoho úspěchů ve Vaší nové činnosti Vám přeje

KAPITOL
pojišťovací a finanční poradenství, a.s.

ILUSTRAČNÍ PŘÍKLADY K PRVNÍ STRANĚ PRODEJNÍHO ROZHOVORU

Abychom přešli k účelu naší návštěvy (našeho setkání), znázorníme si zjednodušeně průběh života každého z nás z finančního hlediska (z pohledu na finanční vývoj každého z nás).

Mluvit a kreslit, zákazníci se alespoň občas dívat do očí.



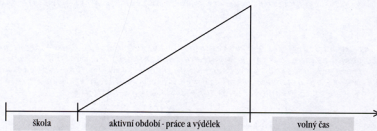
Školní věk dětí: zmínit se krátce - nevysvětlovat.

Pracovní proces: zvyšování životního standartu - ve většině případů vyděláme těsně před penzí nejvíc (rozvést čeho všeho jsme během našeho dosavadního života dosáhli, např. dům, chata, auto, různé dovolené, koníčky, děti, vnoučata a řici, že tomu tak zřejmě bude i v případě našeho zákazníka).

Volný čas: volný čas a peníze.

Volný čas stojí peníze !!

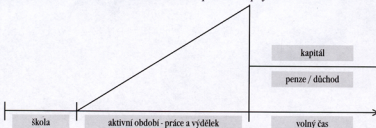
Vést dialog !!! Dialog !!! Dialog !!! Dialog !!! Dialog !!! Dialog !!! Dialog !!!



Odchodem do penze vznikne zákonitě **finanční schodek !**

Jak vysoká bude Vaše penze vzhledem k poslednímu platu (procentuálně) ?

Většina spoluobčanů už ví, že to bude kolem 45 - 50 % a méně - odpověď musí přijít od zákazníka !



Zřejmě bychom měli nějakým způsobem alespoň zčásti vyrovnat finanční schodek, který vznikne naším odchodem do penze...?

Abyste si zachoval svou dosavadní životní úroveň **budete potřebovat kapitál**.

Máte nějaké řešení (víte jak vyrovnáte)?

To jde pouze vlastním přičiněním, vlastní pracovní silou (jistě mi dáte za pravdu) !

Kam nosí každý z nás peníze, když chce spořit ? (Od zákazníka přijde nejspíše odpověď spořitelna nebo banka).
ANO do instituce, kde jsou naše peníze jisté (**zdůraznit velikost instituce**) ! **Velká instituce to je jistota !**

JISTOTA

Napsat pod graf.

Vysvětlení JISTOTY - to je KOOOPERATIVA !

Je pro Vás pojišťovna Kooperativa dostatečnou jistotou, abyste u ní spořil své peníze ?

.....

Co očekáváte od peněz, které někam ukládáte ?

VÝNOSY / ÚROKY

Napsat pod JISTOTU.

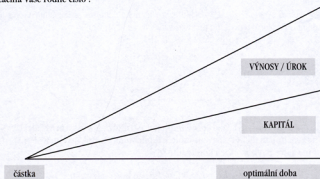
Jakou částku si můžete odkládat na vyrovnání finančního schodku, který Vám vznikne odchodem do penze ?

Částka MUSÍ v každém případě přijít od zákazníka !!!

Podívejme se na to podrobněji.

Optimální doba spoření je ve Vašem případě ? (sazebník)

Jakým číslem začíná Vaše rodné číslo ?



Přibližný výnos při úrokové míře 6%	10 let ca.	39,2 %
	15 let ca.	65,9 %
	20 let ca.	100,2 %
	25 let ca.	143,3 %
	30 let ca.	196,9 %
	35 let ca.	263,6 %
	40 let ca.	344,3 %

Ve Vašem případě tedy jde o celkovou částku cca. Kč

Vysvětlení VÝNOSŮ/ÚROKŮ - vysvětlit jen přibližně. Jak důležité jsou výnosy ?!

(Když by nebyly žádné výnosy, tak si nebudete spořit ???)

Pouze dlouhodobě uložené peníze mohou opravdu pracovat pro Vás !

Ovšem !!! Abychom byli fair, musíme si též přiznat, že tvorba (růst, vznik) Vašeho kapitálu je možná pouze tehdy, pokud si budete po celou Vaši optimální dobu **moči spořit !!**

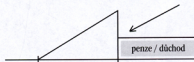
Krátká pomlka. Zákazník se pravděpodobně zeptá proč by nemohl ?!

Jsou události, které nemůžeme ovlivnit ! Co se např. stane, když budete delší dobu odkázán na nemocenskou ? Jak to bude s Vámi, nebo s Vaší rodinou finančně vypadat, kdyby se Vám stal úraz s případnými trvalými následky ? A co když se stane to nejhorší ? A pak je tady ještě jedna událost, která zakončí vše ale máte rodinu ?!

Vést se zákazníkem dialog a současně psát do grafu.



Takže každá z těchto událostí, pokud by se měly stát, ovlivní negativně, nebo dokonce zcela znemožní Váš úmysl vyrovnat vlastní silou (vlastním přičiněním) alespoň zčásti tento finanční schod. Nemám pravdu ?



Pane (paní), když Vám nyní k Vaší úplné spokojenosti ukáži, jak systém RENDITE PLUS (pojišťovna KOOPERATIVA) vyloučí finanční dopad těchto tří eventálních událostí na tvorbu Vašeho KAPITÁLU (na vyrovnání schodku), můžeme se o této části bavit již dnes konkrétně ?

Vyloučení finančních následků těchto událostí nazýváme

ZAJIŠTĚNÍ

Napsat pod VÝNOSY.

A jak to vypadá v praxi Vám ukáži na dalším listě.

SHRNUTÍ

Rozhodnutí, zda si bude zákazník spořit, MUSÍ PADNOUT NA TÉTO PRVNÍ STRÁNE PRODEJNÍHO ROZHOVORU.
Vést se zákazníkem dialog !!! Vést se zákazníkem dialog !!! Vést se zákazníkem dialog !!!



UMĚNÍ TELEFONOVAT

Telefonáty jsou „chlebem“ každé žijící a vyvíjející se firmy. Lidé na manažerských i asistentských pozicích jich vyřizují denně desítky, ba i stovky. O to cennější je pravidlo zvládnout každou záležitost, to je každý telefonát co nej přesněji a hned napoprvé; šetřím jak svůj drahocenný čas, tak i čas lidí, se kterými spolupracuji. Proto je velmi důležité vybudovat si soustavu logických kroků, které mi na jedné straně pomohou účelně a rychle dojít k cíli, na straně druhé mi poskytnou kontrolu, že jsem na nic důležitého nezapomněl.

Plánování telefonátů: Ať už telefonáty přijímáte nebo sami telefonujete, klíčem k úspěchu je dobrá příprava. Není nezbytné nutně připravovat sáhodlouhé nebo přehnané podrobné plány, ale je vždy užitečné vědět něco o tom, s kým mluvíte, kdy s ním budete mluvit a odkud, co mu řeknete a jak jej přesvědčíte o tom, aby udělal to, co chcete vy. Většinu těchto informací je možno si připravit jen v duchu a časem vám to ani nepřijde.

Vítězná taktika: postup krok za krokem

Kdo ? Zvažte s kým budete mluvit a jak dobře jej znáte. To vám umožní vybrat ten správný stupeň neformálnosti v oslovení : od „Václave“, vašeho známého, až po „pana Nováka“, potenciálního klienta.

Kdy ? Dobře zvažte ten nejvhodnější čas pro telefonát. Nejvhodnější je obvykle čas, který je přijatelný pro volaného.

Kde ? Své obchodní telefonáty je moudré vyřizovat v tiché místnosti zbavené veškerých rušivých elementů (rádio, televize, kolegové, rodina)

Co ? Když s někým mluvíte po telefonu, měli byste mít dobrou představu o tom, co chcete volanému říct. Připravte si proto seznam základních bodů a podle nich postupujte. (jméno a číslo volaného; otázky, které chcete položit a připomínky, které chcete vznést)

Jak ? Předem uvažte, jak hodláte volaného přesvědčit k tomu, aby udělal to, co po něm chcete. Dosáhnete toho tím, že mu řeknete to, co chce slyšet on a nikoli co chcete říct vy. Lidé chtějí většinou slyšet, co jim daný rozhovor a následná schůzka mohou přinést.

- naučte se telefonát správně zahajovat
- rozhovor zahajujte pozitivně a profesionálně
- ujistěte se, že je vás dobře slyšet
- pečlivě naslouchajte tomu co je vám sdělováno
- zaznamenejte si otázky, které chcete položit
- na otázky odpovídejte krátce a stručně (pokud možno opět otázkou)
- snažte se zakončit telefonický rozhovor dohodou
- během telefonátu si dělejte poznámky (pokud je to možné bez přerušování toku konverzace)
- ihned po ukončení telefonátu vykonajte co jste slíbili (zaznamenat termín a čas schůzky)

Při telefonickém sjednávání termínů nediskutujte o produktech. Vaším cílem je „PRODAT“ TERMÍN. Proto směřujte větu vždy ke sjednanému termínu. Zákazník má přemýšlet o termínu a ne o tom, proč daný produkt možná nepotřebuje.

Nyní si můžete blahopřát k úspěšnému profesionálnímu telefonátu !!!

Námítky po telefonu

Vedete-li prodejní rozhovory po telefonu, setkáte se s námítkami, které se v osobním rozhovoru nevyskytují. Zákazník používá telefon jako filtr. Vznesené námítky se objevují často ještě „před“ motivem ke koupi, to znamená před vlastním prodejním rozhovorem. Pokud se vám podaří zvládnout tyto typické telefonické námítky, zvládl jste současně i vstup do prodejního rozhovoru.

1. Je mi to líto, opravdu nemám čas.

☎ Chápu. Také nemám času nazbyt. Proto vám volám, abychom našli termín, kdy budeme mít čas oba. Hodí se vám to v úterý kolem 16. hodiny nebo ve čtvrtek kolem 17. hodiny?

2. Tento produkt již mám.

☎ Dobře, to jen potvrzuje nutnost mé návštěvy. Prověřme společně, jestli se vám ten stávající produkt stále ještě přesně hodí. Bylo by to pro vás lepší v úterý kolem 16. hodiny nebo ve čtvrtek kolem 17. hodiny?

3. Je mi líto, nemám zájem.

☎ Chápu. Však ještě ani nevíte, o co se jedná. Ale osobní rozhovor váš zájem vzbudí. Hodí se vám to v úterý kolem 16. hodiny nebo ve čtvrtek kolem 17. hodiny?

4. Pošlete mi, prosím, podklady.

☎ Při prohlížení podkladů vznikají zpravidla otázky, na které vám mohu ihned odpovědět. Vezmu si podklady s sebou. Hodí se vám to v úterý kolem 16. hodiny nebo ve čtvrtek kolem 17. hodiny?

5. Vy chcete jen prodávat!

☎ Samozřejmě vám chci něco prodat: to, co se k vám přesně hodí. Osobní rozhovor vás přesvědčí. Hodí se vám lépe úterý kolem 16. hodiny nebo čtvrtek kolem 17. hodiny?

6. Momentálně s vámi nemohu hovořit!

☎ To samozřejmě chápu. Hodilo by se vám, kdybych vám zavolał zítra ráno touto dobou?

7. Vaše konkurence mi vždy dobře poradí.

☎ Dobře, to jen potvrzuje nutnost mé návštěvy. Prověřme společně, zda vám jejich poradenství přináší obvyklé výhody. Hodí se vám to v úterý kolem 16. hodiny nebo ve čtvrtek kolem 17. hodiny?

8. Na něco takového nemám peníze.

☎ To chápu. Ale budete překvapen, jak málo vás to bude stát. Hodí se vám to v úterý kolem 16. hodiny nebo ve čtvrtek kolem 17. hodiny?

VŠEOBECNÉ SMLUVNÍ PODMÍNKY

(dále jen VSP)

**pro poradce společnosti
KAPITOL pojišťovací a finanční poradenství, a.s.**
(dále jen KAPITOL)

TYTO VSP JSOU NEDÍLNOU SOUČÁSTÍ VAŠÍ MANDÁTNÍ SMLOUVY S KAPITOLEM.

Část I.

Práva a povinnosti ze smluvního vztahu

Vyjasňuje právní základy vzájemné spolupráce

Část II.

Hodnocení smluv a jejich vyúčtování

Upravuje zásady pro hodnocení zprostředkovatelské činnosti

Část III.

Výkonnostně - postupový systém

Vytýčuje cestu k úspěchu (kariéru) v KAPITOLu

Část IV.

Péče o smlouvy

Upravuje zásady pro hodnocení péče o smlouvy

Část V.

Závěrečná ustanovení

Stanoví základní pravidla jednání se zákazníky

Část VI.

Platnost a účinnost

I. PRÁVA A POVINNOSTI ZE SMLUVNÍHO VZTAHU

1. Poradce, jeho smluvní vztah a úkoly

Jste samostatný zprostředkovatel - poradce (dále jen poradce) - podnikající na základě zákona č. 363/1999 Sb. o pojišťovníctví, případně na základě zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání v platném znění.

Jako osoba samostatně výdělečně činná jste povinen hradit sám veškeré daně, dávky a poplatky podle zákonných ustanovení a náklady spojené s Vaší zprostředkovatelskou činností.

Pro Vaši smluvní vztah s KAPITOLEM platí pouze písemná ujednání. Jejich změny musí být písemně potvrzeny představenstvem KAPITOLU. Vaši zprostředkovatelskou činnost jste oprávněn vykonávat na území ČR bez vymezení územní působnosti.

Vášmi úkolem je zprostředkovávat pouze a výhradně prostřednictvím KAPITOLU trvalé pojistné smlouvy pro Kooperativu, pojišťovnu, a.s. jakož i smlouvy na jiné finanční produkty pro obchodní partnery KAPITOLU.

Zprostředkováním pojistné smlouvy se rozumí uzavření pojistné smlouvy včetně podpisu smlouvy jiným pojistitelem a předání smlouvy ve stanovené lhůtě KAPITOLU. Zprostředkováním smlouvy na jiný finanční produkt se rozumí zprostředkování návrhu na uzavření smlouvy a předání návrhu ve stanovené lhůtě KAPITOLU. Pokud se v těchto VSP používá termín "Smlouva", rozumí se tím jak pojistná smlouva, tak návrh na uzavření smlouvy na jiné finanční produkty.

K Vámi zprostředkovávaným Smlouvám nesmíte dávat nad rámec těchto Smluv žádná další závazná prohlášení jiným KAPITOLEM nebo jeho obchodními partnery. Také spojit Vaši zprostředkovatelskou činnost s jinými právními úkony, než vymezuje Vaše smlouva, není možné. Nejste oprávněn provádět inkaso pojistného nebo jiných peněžitých závazků zákazníka plynoucích ze Smlouvy (dále jen Pojistné).

Podrobně se seznámte se všeobecnými pojistnými podmínkami nebo obchodními podmínkami obchodních partnerů KAPITOLU. Znalost těchto podmínek je důležitou součástí Vaší zprostředkovatelské činnosti. Bez pověření představenstva KAPITOLU však nesmíte vstupovat do přímého kontaktu s obchodními partnery KAPITOLU.

2. Obchodní materiály a inzerce

Různé obchodní nebo podkladové materiály, které Vám budou KAPITOLEM a jeho obchodními partnery poskytnuty, smí být použity pouze ke zprostředkování Smluv, případně ke pečl o Smlouvy. Jakékoli jejich rozšiřování a předávání třetím osobám mimo KAPITOL se zakazuje. Při ukončení smluvního vztahu smí být všechny tyto materiály bez zbytku vráceny KAPITOLU. Při porušení tohoto ustanovení se zavazujete za každé zneužití (neoprávněné užití) obchodního či podkladového materiálu zaplatit KAPITOLU smluvní pokutu ve výši 3.000,- Kč za každý případ nedodání. Nárok KAPITOLU na náhradu případné škody zůstává tímto nedotčen.

Pokud chcete v souvislosti s Vaší činností pro KAPITOL a jeho obchodní partnery vydávat nebo rozšiřovat obchodní inzerci či oznámení a nebo si chcete nechat vyhotovit tiskopisy, potřebujete k tomu vždy předchozí souhlas KAPITOLU.

3. Povinnost mlčenlivosti Zákaz konkurenčního jednání

Jste povinen dodržovat ustanovení obecně závazných právních předpisů, jakož i interní předpisy a pokyny KAPITOLU týkající se zpracování, uchování, poskytování, využívání a ochrany informací - osobních údajů, se kterými v rámci své činnosti přicházíte do styku. Ohledně těchto informací se zavazujete zachovávat mlčenlivost a nesmíte je bez souhlasu KAPITOLU zpřístupnit jiným subjektům nebo je využít pro sebe či jiného. Tato povinnost trvá neomezeně i po zániku smluvního vztahu mezi Vámi a KAPITOLEM. Dále jste povinen zachovávat mlčenlivost o všech hospodářských, organizačních, technických či personálních skutečnostech týkajících se KAPITOLU nebo o jeho činnosti souvisejících, se kterými jste v rámci své činnosti pro KAPITOL přišel do styku.

Seznámte se i s dalšími informacemi, které jsou obchodním tajemstvím KAPITOLU. Aby zneužitím znalosti těchto informací nedošlo k ohrožení či poškození zájmů KAPITOLU, zavazujete se, že:

1) Po dobu trvání smluvního vztahu s KAPITOLEM se nedopustíte konkurenčního jednání vůči KAPITOLU a nebudete přímo ani nepřímo činný ve prospěch jiných právních subjektů, které se zabývají prodejem nebo zprostředkováním konkurenčních produktů.

- 2) Po dobu dvou let po skončení smluvního vztahu s KAPITOLEM se nedopustíte konkurenčního jednání vůči KAPITOLU a nebudete přímo ani nepřímo činný ve prospěch jiných právních subjektů, které se zabývají prodejem nebo zprostředkováním konkurenčních produktů.
- 3) Po dobu dvou let po skončení smluvního vztahu s KAPITOLEM nezałożíte vlastní právní subjekt, ani se nebudete majetkově podílet na jiném právním subjektu, jehož předmětem činnosti je prodej nebo zprostředkování konkurenčních produktů.
- 4) Po dobu trvání smluvního vztahu s KAPITOLEM a po dobu 2 let po jeho ukončení nebudete odhláskovat poradce KAPITOLU. Odhláskováním se rozumí navádění poradce ke zrušení jeho smlouvy s KAPITOLEM s cílem jeho získání pro provádění konkurenčního jednání vůči KAPITOLU.

Konkurenčními produkty se pro účel těchto VSP rozumí všechny produkty, které na trhu konkurují produktům, jejichž prodej KAPITOL v souladu s předmětem své činnosti zprostředkovává.

Konkurenčním jednáním se pro účel těchto VSP rozumí:

- a) Uzavření přímého smluvního vztahu, a to buď formou pracovního poměru, obdobného poměru, dohody o pracovní činnosti, dohody o provedení práce nebo v rámci samostatné podnikatelské činnosti s právním subjektem, zabývajícím se prodejem nebo zprostředkováním konkurenčních produktů.
- b) Založení vlastního právního subjektu nebo majetková účast na jiném právním subjektu, jehož předmětem činnosti je prodej nebo zprostředkování konkurenčních produktů.
- c) Porušení povinnosti zachovávat obchodní tajemství.

Obchodním tajemstvím KAPITOLU se rozumí zejména skutečnosti obchodní, ekonomické, provozně-technické, organizační a personální povahy, které jsou součástí know-how KAPITOLU, nejsou v obchodních kruzích běžně dostupné a KAPITOL jejich utajení odpovídajícím způsobem zajišťuje.

Jedná se například o:

- údaje o organizaci a způsobu prodeje produktů
- obsah VSP, Sazebníku jednotek
- údaje o cenách produktů
- údaje o osobách, s nimiž byly uzavřeny smlouvy prostřednictvím KAPITOLU
- údaje o systému výchovy, vzdělávání a školení KAPITOLU
- údaje o poradcích a spolupracovnících KAPITOLU

Ponechává vždy uvedené skutečnosti mají pro úspěšný výkon předmětu činnosti KAPITOLU zásadní význam, zajišťuje KAPITOL jejich ochranu před zneužitím uložením těchto povinností poradcům:

c1) POVINNOST MLČENLIVOSTI

Poradce, který se seznámí s některou skutečností, tvořící předmět obchodního tajemství dle VSP I.3.c, nesmí s touto skutečností seznámit přímo ani nepřímo žádnou fyzickou ani právnickou osobu, která není v přímém smluvním vztahu s KAPITOLEM. To neplatí v případě, že příslušnou informaci, která je předmětem obchodního tajemství KAPITOLU, musí tato osobě poskytnout v přímé souvislosti s plněním předmětu činnosti smlouvy o zprostředkování.

c2) POVINNOST ZAJISTIT INFORMACE PŘED NEPOVLÁKNÝMI OSOBAMI

Aby nedošlo k úniku utajovaných informací, je poradce povinen zajistit ochranu písemných materiálů, počítačových programů, případně jiných informací obvyklým způsobem tak, aby nebyly přístupné třetím osobám (např. uzamčením, ochranou přístupů k datům heslem).

c3) OZNAMOVACÍ POVINNOST

Pokud se poradce dozví, že došlo k úniku informací, tvořících předmět obchodního tajemství dle VSP I.3.c, je povinen tuto skutečnost ihned oznámit KAPITOLU.

Zákaz konkurenčního jednání se vztahuje na území celé České republiky.

SMLUVNÍ POKUTA

V každém jednotlivém případě porušení zákazu konkurenčního jednání dle VSP I.3 se zavazujete zaplatit KAPITOLU smluvní pokutu ve výši:

- 1) Došlo-li k porušení zákazu konkurenčního jednání v době trvání Vašeho smluvního vztahu s KAPITOLEM, činí smluvní pokuta v závislosti na Vašem postavení dle těchto VSP III.1 a III.6:

v postavení A, C	částku 20 000,- Kč	(slovy dvacetitisíc korun)
v postavení 1	částku 50 000,- Kč	(slovy padesátitisíc korun)
v postavení 2	částku 100 000,- Kč	(slovy stotisíc korun)
v postavení 3	částku 200 000,- Kč	(slovy dvěstitisíc korun)
v postavení 4	částku 500 000,- Kč	(slovy pčestitisíc korun)
v postavení 5	částku 1 000 000,- Kč	(slovy jedenmilión korun)
v postavení 6	částku 2 000 000,- Kč	(slovy dvamilióny korun)

- 2) Porušíte-li zákaz konkurenčního jednání po skončení Vašeho smluvního vztahu s KAPITOLEM, určí se výše smluvní pokuty stejným způsobem jako v odstavci 1). Rozhodující je postavení, kterého jste dosáhli dle VSP ke dni ukončení Vašeho smluvního vztahu s KAPITOLEM.

Smluvní pokuta bude zaplacená na určený účet KAPITOLu ve lhůtě splatnosti, uvedeně v písemné výzvě k její úhradě. Úhradou smluvní pokuty není dotčen nárok KAPITOLu na náhradu škody.

4. Ukončení smluvního vztahu mezi poradcem a KAPITOLEM

Smluvní vztah může být během prvních tří měsíců trvání smlouvy okamžitě zrušen kteroukoliv smluvní stranou bez uvedení důvodu. Smluvní vztah v tomto případě skončí doručením písemného oznámení o okamžitém zrušení druhé smluvní straně.

II. HODNOCENÍ SMLUV A JEJICH VYÚČOVÁNÍ

A. HODNOCENÍ

1. Sazebník jednotek

Pro hodnocení nově zprostředkovaných Smluv a pro hodnocení náhrad, změn a dynamizací stávajících Smluv se použije Sazebník jednotek v platném znění. Sazebník jednotek Vám byl předán současně s Vaší smlouvou s KAPITOLEM. KAPITOL si vyhrazuje právo na jeho případnou jednostrannou změnu.

2. Přijetí Smluv

Obchodní partneři KAPITOLu mají právo rozhodovat o přijetí Vámi nově zprostředkovaných Smluv nebo o přijetí náhrad či změn stávajících Smluv. Z tohoto důvodu také nastává zhruba měsíční posun termínu Vyúčtování Smluv (viz VSP II.B.1). Z nepřijetí Smluv nebo náhrad či změn stávajících Smluv nemohou být Vámi uplatňovány žádné nároky na náhradu.

3. Nové Smlouvy

Váš úkol spočívá především ve zprostředkování nových Smluv. Pamatujte na to, že Smlouvy jsou dlouhodobou investicí a předčasné náhrady nebo změny většinou neprospěvají ani zákazníkovi, ani KAPITOLu.

Nové Smlouvy jsou vždy Smlouvou přijaté obchodními partnery KAPITOLu. Hodnotí se jednotlivými a bonusovými jednotkami podle Sazebníku jednotek platného v produkčním měsíci jejich zahrnutí do Vyúčtování (viz II.B.1).

Zvláštním způsobem se ohodnocují případy, kdy zákazník, se kterým jste uzavřel Smlouvu, Vám doporučí (další) jiný poradce KAPITOLu. V takových případech Vám menší část jednotek přísluší této Smlouvě, ale pouze je procentní část a zůstatek náleží poradci, který zákazník doporučil (další tip). Procentní rozdělení jednotek je stanoveno v Sazebníku jednotek platném v produkčním měsíci zahrnutí Smlouvy do Vyúčtování.

4. Náhrady Smluv

Náhrada Smlouvy, tzn. nahrazení (stávající) pojistná Smlouva se nahrazuje Smlouvou novou - náhradou, se provádí v zásadě nejříve po uplynutí jednoho roku trvání příslušné Smlouvy a za předpokladu, že veškeré Pojistné za předchozí dobu trvání Smlouvy bylo plně uloženo. Přitom Vám budou vždy jednotky nahrazeny Smlouvou odečteny a jednotky náhrady Smlouvou přičteny.

Po uplynutí 3 měsíců trvání smlouvy může být smluvní vztah vypovězen kteroukoliv ze smluvních stran bez uvedení důvodu. Vypovědní lhůta je jednoměsíční a počíná běžet od prvního dne kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi. Výpověď musí být dána vždy písemně.

V případě zvlášť hrubého porušení povinností poradcem je KAPITOL oprávněn smluvní vztah okamžitě zrušit. Zvlášť hrubým porušením povinností se rozumí zejména porušení povinností mlčenlivosti a porušení zákazu konkurenčního jednání (viz VSP I. 3), porušení Kodexu etiky v pojišťovnictví České asociace pojišťoven, nerespektování trvání Smlouvy (viz VSP V.1) a zvyshodnování zákazníkovi (viz VSP V.2).

Smluvní vztah v tomto případě skončí doručením písemného oznámení o okamžitém zrušení smlouvy poradci.

Smlouvu lze ukončit kdykoliv písemnou dohodou smluvních stran.

5. Změna sídla, místa podnikání či bydliště

Každá ze smluvních stran je povinna oznámit druhé ze smluvních stran změnu svého sídla, místa podnikání, bydliště a čísla bankovního účtu. Pokud tak změnou dotčená smluvní strana neučiní, prohlásí obě smluvní strany výslovně, že všechna písemná sdělení zaslaná na naposledy známou adresu druhé smluvní strany se uznávají jako řádně doručena.

6. Místně příslušný soud

K řešení sporů mezi stranami se jako místně příslušný soud ve smyslu §89 a občanského soudního řádu sjednává Městský soud v Brně. V případě, že k soudnímu řízení v prvním stupni je za zákona dána věcná příslušnost krajského soudu, sjednává se za místní příslušnost Krajského soudu v Brně.

Nahrazovaná Smlouva je ohodnocena jednotkami podle Sazebníku jednotek platného v produkčním měsíci zahrnutí nahrazené Smlouvy do Vyúčtování. Náhrada Smlouvy se hodnotí jednotkami podle Sazebníku jednotek platného v produkčním měsíci jejího zahrnutí do Vyúčtování.

Náhradu smíte provádět pouze u Smluv, které jsou ve Vaší péči.

5. Změny Smluv

Změna se hodnotí jednotkami vždy podle Sazebníku jednotek platného v produkčním měsíci jejího zahrnutí do Vyúčtování.

Pokud zprostředkujete změnu Smlouvy ve Vaší péči, při které se Smlouva dodatkem mění nebo doplňuje v části pripojení, budou Vám jednotky podle druhu této změny přičteny nebo odečteny.

Při změně produkčního vkladového pojištění Vám při navýšení vkladu budou jednotky přičteny a při snížení částině nebo odechovkladu Vám budou jednotky odečteny. Při změně produkčního důchodového pojištění Vám budou při navýšení ročního důchodu jednotky přičteny a při snížení ročního důchodu Vám budou jednotky odečteny.

Jednotky za změny se přičítají vždy tomu poradci, který má Smlouvu v péči. Pokud dostanete předchozí souhlas ke změně Smlouvy, která není ve Vaší péči, budou Vám jednotky za tuto změnu také náležet.

Zvláštní změnou Smlouvy je redukce Smlouvy (pojistné částky), kterou provádí pojišťovna v některých případech místo stornování smlouvy. Při redukci Smlouvy jsou Vám namísto storno jednotek odečteny jednotky AD v závislosti na redukci pojistné částky.

6. Dynamizace Smluv

Dynamizace, pokud byla ve Smlouvě sjednána, je automaticky zvyšování Pojistného a pojistné částky u pojistných smluv. Dynamizace se hodnotí jednotkami podle Sazebníku jednotek platného v produkčním měsíci, kdy byla zahrnuta do Vyúčtování příslušné Smlouvy se sjednanou dynamizací. Připisování jednotek za dynamizaci se provádí během prvních 5 let od data počátku pojištění v měsíci nabytí účinnosti jednotlivých zvýšení. U připisování se dynamizace neprovádí. Připisování jednotek za dynamizaci ve Vaš prospěch končí dnem ukončení Vašeho smluvního vztahu s KAPITOLEM a dále dnem převodu Smlouvy na jiného poradce anebo na Agenturu KAPITOLu.

B. VYÚČTOVÁNÍ

1. Měsíční Vyúčtování

Na konci každého měsíce se provádí Vyúčtování Vaší zprostředkovatelské činnosti (Vaší produkce) za předchozí produkční měsíc (viz ILB.2). Součástí Vyúčtování je příloha Přehled výsledků, kde jsou vyúčtovány Vámi a Vaším týmem zprostředkované nové Smlouvy a také náhrady, změny, dynamizace a stornování stávajících Smluv.

Rozhodující pro zahrnutí Vámi a Vaším týmem zprostředkovaných nových Smluv a náhrad nebo změn stávajících Smluv do Vyúčtování je skutečnost, že jsou prodány řádně vyplněné a úplné, včetně příloh, ve stanovené lhůtě na příslušné obchodní zastoupení KAPITOLU. V případě, že zákazník provede změnu Smlouvy přímo na zastoupení obchodního partnera KAPITOLU, je pro zahrnutí takové změny do Vyúčtování rozhodující skutečnost, že KAPITOL obdržel od obchodního partnera kompletní informaci o této změně.

Vyúčtování, které Vám KAPITOL zašle, jste povinni pečlivě přezkoumat. Pokud během dvou týdnů od doručení nevzneseš proti Vyúčtování písemné námitky (reklamacie), platí, že Vyúčtování je Vámi závazné uznáno.

V případě vzniku Vašeho dluhu (nedoplatky) ve Vyúčtování je pro případ nezaplacení dlužné částky tímto sjednává úrok z prodlení ve výši 18% z dlužné částky ročně. Úrok z prodlení Vám bude účtován ode dne následujícího po dni splatnosti dluhu uvedeného ve Vyúčtování až do dne jeho zaplacení. Datum splatnosti přitom nebude kratší než 28 dní od odeslání Vyúčtování. Zaplacením se rozumí připsání dlužné částky na účet KAPITOLU.

Stejná výše úroku z prodlení, tj. 18% z dlužné částky ročně, se tímto sjednává pro případ prodlení s úhradou pohledávky, vyúčtované vůči Vám KAPITOLEM z titulu smluvní pokuty.

Stejná výše úroku z prodlení, tj. 18% z dlužné částky ročně, se tímto sjednává pro případ, kdy uplatníte pohledávku vůči KAPITOLU a tato nebude ve lhůtě splatnosti zaplacená. Úrok z prodlení Vám náleží ode dne následujícího po dni splatnosti dlužné částky uvedené ve Vámi písemně uplatněné pohledávce až do dne jejího zaplacení. Datum splatnosti přitom nebude kratší než 28 dní od odeslání výzvy k úhradě pohledávky. Zaplacením se rozumí připsání dlužné částky na Vaš účet.

2. Produkční měsíc

Obdobím, za které se provádí Vyúčtování je tzv. produkční měsíc, který se může až o 6 dní odchýlovat od měsíce kalendářního.

3. Netto náhrnová jednotka „NNJ“

Pro stanovení netto náhrnové jednotky (NNJ) platí následující postup:

- Od jednotek za nové Smlouvy (AA), bonusových jednotek (AB), jednotek za náhrady Smluv (AN) či změn Smluv (AD) a od zvláštních jednotek (AE) se odečtou jednotky za nahrazované Smlouvy (SN) a připočtou se jednotky za dynamizaci stávajících Smluv (AW). Takto stanovené jednotky se nazývají bruto náhrnové jednotky (BNJ).
- Od bruto náhrnových jednotek se odečtou storno jednotky (SO, SI) za stornování stávajících Smluv.
- Zbývající výsledné jednotky se nazývají netto náhrnové jednotky (NNJ).

4. Peněžní hodnota jednotek

Nové Smlouvy (viz VSP ILA.5):

Při stanovení peněžní hodnoty jednotek nových Smluv včetně bonusových jednotek se vždy vychází z postavení poradce a tabulky peněžních hodnot jednotek (viz VSP III.1) platných ke dni jejich ohodnocení jednotkami.

Náhrady (viz VSP ILA.4):

Jednotky vzniklé náhradou Smlouvy peněžní hodnota dle VSP III.1 nemají. Za zprostředkované náhrady Vám však vždy náleží jednorázová provize 100 Kč.

Pokud však byl provedena náhrada a Pojistné za první rok pojištění nebylo v plné výši uhrazeno, bude Vám v plné výši odečtena peněžní hodnota jednotek nahrazované Smlouvy. Při stanovení peněžní hodnoty nahrazované Smlouvy se vždy vychází z postavení poradce a tabulky peněžních hodnot jednotek (viz VSP III.1) platných ke dni, kdy byla nahrazována Smlouva ohodnocena jednotkami.

Změny (viz VSP ILA.5.):

Jednotky za změny Smluv v části připojištění nemají peněžní hodnotu dle VSP III.1. Za zprostředkované změny Vám však vždy náleží jednorázová provize 100 Kč.

Odlíšné se postupuje u změn v hlavním pojištění v produktech vkladového po-

jištění a v produktech důchodového pojištění. U vkladového pojištění při navýšení vkladu Vám bude vždy přičtena peněžní hodnota jednotek k dobru. Při stanovení peněžní hodnoty jednotek změny zvýšením vkladu se vychází z postavení poradce a z tabulky peněžních hodnot jednotek (viz VSP III.1) platných ke dni ohodnocení této změny jednotkami. Při výběru vkladu Vám může být peněžní hodnota jednotek odečtena. To však pouze v případě, kdy během 365 dnů před dnem tohoto výběru bylo provedeno navýšení vkladu. Odečtení peněžní hodnoty jednotek se Vám přitom provede pouze do výše sádky peněžních hodnot jednotek, které Vám byly za zvýšení nebo snížení vkladu během 365 dnů před dnem tohoto výběru připsány nebo odečteny.

U důchodového pojištění při změně ročního důchodu Vám bude peněžní hodnota jednotek přičtena k dobru (při zvýšení) nebo odečtena (při snížení), pokud změna výše ročního důchodu byla provedena do tří let od počátku pojištění.

Dynamizace (viz VSP ILA.6):

Při stanovení peněžní hodnoty jednotky za dynamizaci se vždy vychází z postavení poradce ke dni účinnosti dynamizace, avšak vychází se z tabulky peněžních hodnot jednotek platné ke dni, kdy byla ohodnocena jednotkami dynamizovaná Smlouva.

Storno jednotky (viz VSP ILB.9):

Při stanovení peněžní hodnoty storno jednotky se vždy vychází z postavení poradce a z tabulky peněžních hodnot jednotek (viz VSP III.1) platných ke dni, kdy byla ohodnocena jednotkami stornovaná Smlouva.

5. Připsání peněžní hodnoty jednotek k dobru, provize

Nárok na připsání peněžní hodnoty jednotek podle VSP ILB.4 k dobru máte u nové Smlouvy nebo náhrady Smlouvy tehdy, pokud byla zprostředkována Vámi nebo poradci Vašeho týmu (viz VSP III.4). Při změně nebo dynamizaci Smlouvy máte nárok na připsání peněžní hodnoty jednotek v případě, že původní Smlouva je ve Vaší péči.

U nových Smluv se Vám připsá k dobru peněžní hodnota jednotek v očekávání, že bude v plné výši uhrazeno Pojistné za první rok trvání pojištění. Za náhradu Smlouvy se Vám připsá k dobru peněžní hodnota jednotek v očekávání, že bude v plné výši uhrazeno Pojistné za první rok trvání náhrady. Za změnu smlouvy zvýšením vkladu u produktu Konto se Vám připsá k dobru peněžní hodnota jednotek v očekávání, že nebude během následujícího roku proveden výběr vkladu. Peněžní hodnota jednotek za dynamizaci Vám bude připsána k dobru v očekávání, že veškeré Pojistné bude uhrazeno.

Za provedení náhrady nebo změny Smlouvy v části připojištění se přičte jednorázová provize.

V případě storna se odečte peněžní hodnota storno jednotek.

Teprve rozdíl z připsání peněžní hodnoty jednotek k dobru, z přičtení jednorázové provize a z odečtení peněžní hodnoty storno jednotek tvoří provizi, která Vám bude vyplacena. Sjednává se, že vyúčtování provize, jakož i její zpětné odúčtování, se provádí kontokorentně.

6. Nároky a povinnosti po ukončení činnosti poradce

Zánikem smluvního vztahu s KAPITOLEM zaniká nárok poradce vůči KAPITOLU na připsání peněžní hodnoty jednotek k dobru a na jakoukoliv provizi. Také u posílených smluv s dynamizací nemáte žádný nárok na připsání peněžní hodnoty jednotek k dobru ze zvýšení po zániku Vašeho smluvního vztahu s KAPITOLEM.

Nejpozději k datu ukončení smluvního vztahu jste povinen bez zbyteku vrátit KAPITOLU veškeré obchodní a podkladové materiály, které jste obdržel (viz VSP I.2.). V případě nesplnění této povinnosti si KAPITOL vyhradí právo zadržet peněžní hodnotu jednotek (viz VSP bod ILB.4.), která Vám má být ještě vyúčtována, na účtu nevyplacených provizí. Pokud tuto povinnost splníte během 1 měsíce od data ukončení Vašeho smluvního vztahu, vyplátí Vám KAPITOL zadržovanou peněžní hodnotu jednotek v nejbližším následném termínu Vyúčtování. V opačném případě bude zadržaná peněžní hodnota jednotek převedena na Vaš účet stornorezervy (viz VSP ILB.10).

7. Odpovědnost za Smlouvy

U každé Vaší nové zprostředkované Smlouvy i její náhrady odpovídáte za to, že budete dbát o trvání této Smlouvy a o řádné placení Pojistného tak, aby nedošlo ke stornování Smlouvy (dále jen "odpovědnost").

8. Stornování Smluv

Stornováním Smlouvy se rozumí předčasný zánik pojištění před uplynutím

doby, na kterou bylo pojištění sjednáno. KAPITOL má samozřejmě největší zájem na tom, aby Vám zprostředkované Smlouvy zůstaly zachovány. Pokud KAPITOL obdrží od obchodních partnerů informaci o nebezpečí jejich stornování, bude Vás o tom informovat za předpokladu, že mezi Vámi a KAPITOLEM bude existovat smluvní vztah.

9. Postup v případě Stornování Smluv

Pokud bude Smlouva stornována a Pojistné za první rok pojištění nebylo v plné výši uhrazeno, budou Vám v plné výši odečteny jednotky za tuto Smlouvu včetně bonusových jednotek, (tj. storno jednotky) i peněžní hodnota těchto storno jednotek.

Pokud bude Smlouva stornována a Pojistné za první rok pojištění bylo v plné výši uhrazeno, budou Vám v plné výši odečteny storno jednotky za tuto Smlouvu včetně bonusových jednotek.

Pokud bude Smlouva stornována a k datu stornování nebylo uhrazeno veškeré Pojistné vztahující se k období jednoho roku před nebo po nabytí účinnosti dynamizace, budou Vám v plné výši odečteny také jednotky připisované za dynamizaci i peněžní hodnota těchto jednotek.

Výše uvedeným způsobem se postupuje i v případech, pokud ke stornování dojde po ukončení Vašeho smluvního vztahu s KAPITOLEM.

Pokud bude stornována Vaše vlastní Smlouva, tj. Smlouva, ve které jste pojištěním zavazujete se navíc k úhradě smluvní pokuty ve výši trojnásobku peněžní hodnoty jednotek připisovaných Vám k dobru za uzavření této vlastní Smlouvy.

10. Účty stornorezervy (stornorezerva a úroky ze stornorezervy)

Na účet stornorezervy, který je součástí Vašeho měsíčního Vyúčtování, se pravidelně přispívá s Vámi smluvně dohodnutá srážka na zajištění odpovědnosti. Tento účet je určen k zajištění pohledávky KAPITOLU v případě vzniku dlužné částky ve Vašem Vyúčtování z důvodu stornování Smluv a odečtení peněžní hodnoty jednotek příslušných k těmto Smlouvám, a to především po zániku Vašeho smluvního vztahu s KAPITOLEM.

Připisování srážky na zajištění odpovědnosti se provádí pravidelně měsíčně až do doby, kdy celková částka na účtu stornorezervy dosáhne výše 80 000,- Kč.

Další připisování srážky na zajištění odpovědnosti se bude provádět 2x ročně ve Vyúčtování produkčního měsíce února a srpna, a to do mezí výše stornorezervy. Mezi výše stornorezervy se stanoví vynásobením procenta storna Vaší produkce (viz VSP III.1) za předcházející dva produkční půlroky a peněžní hodnoty jednotek Vaší produkce v BNJ vyúčtovaných v předcházejících dvou produkčních půlrocích. Mezi výše stornorezervy však musí činit nejméně 80 000,- Kč. V případě, že vypočtená mezi výše stornorezervy je menší než stávající částka na účtu stornorezervy, částka na účtu stornorezervy se sníží na hodnotu mezi výše stornorezervy a vzniklý rozdíl se Vám vyplátí.

Na účet stornorezervy Vám KAPITOL po ukončení smluvního vztahu s Vámi převede také celou peněžní hodnotu jednotek (viz VSP bod II.B.4) které Vám mají být ještě vyúčtovány, v případě, kdy aktuální výše Vašeho procenta storna (viz VSP III.1) převyšuje 20%. Pokud výše Vašeho procenta storna (viz VSP III.1) převyšuje 10%, KAPITOL Vám na účet stornorezervy převede 50% peněžní hodnoty jednotek, které Vám mají být ještě vyúčtovány.

Celá částka na účtu stornorezervy se úročí ve výši diskontní sazby ČNB, platné ke dni úročení, a úroky se přispívají měsíčně na účet úroků ze stornorezervy.

Na částku na účtu stornorezervy (stornorezerva a úroky ze stornorezervy) nemáte po dobu trvání smluvního vztahu mezi Vámi a KAPITOLEM nárok. I po zániku Vaší smlouvy Vám vzniká nárok na zůstatek Vaší pohledávky na účtech stornorezerv až tehdy, je-li uhrazeno pojistné za první rok trvání ze všech Smluv zprostředkovaných Vámi a poradci Vašeho bývalého týmu, nejdříve však za 18 měsíců po ukončení Vaší smlouvy s KAPITOLEM. Před tímto okamžikem nemůžete pohledávku žádným způsobem disponovat, zejména ne formou jejího postoupení, zastavení nebo započtení.

Teprve po uplynutí výše uvedených dob Vám může být KAPITOLEM vyplacen zůstatek Vaší pohledávky na účtech stornorezerv. Podmínkou však je, že nemáte vůči KAPITOLU žádné jiné závazky plynoucí z Vašeho smluvního vztahu. V opačném případě je KAPITOL oprávněn vzájemně pohledávky započíst.

Pokud po zániku částka na Vašich účtech stornorezervy nestárí v případech stornování Smluv k pokrytí odečtené peněžní hodnoty storno jednotek příslušných k těmto Smlouvám (viz VSP III.9) a vznikne Vám dluh, jste povinen vzhledem dlužnou částku KAPITOLU zaplatit ve lhůtě stanovené v příslušném Vyúčtování (viz VSP III.B.1).

III. VÝKONNOSTNĚ - POSTUPOVÝ SYSTÉM

1. Postavení a výše provize závislé na výsledcích

Vaše postavení a výše Vaší provize jsou závislé na Vaší produkci, tj. výsledcích zprostředkovatelské činnosti, které dosahujete Vy sám (vlastní produkce) a Vaš tým (týmová produkce). Změna postavení se provádí vždy se začátkem produkčního měsíce následujícího po měsíci, v němž byla dosažena produkce požadovaná pro postup do vyššího postavení a musí být písemně po-

tvrzena představenstvem KAPITOLU. Jednou dosažené postavení nelze snížit. Základem pro Vyúčtování Vaší provize za vlastní a týmovou produkci je peněžní hodnota jednotek, která vyplývá z Vašeho postavení (viz následující tabulka). Provize se vyplácí měsíčně převodem na Vámi určený bankovní účet. Splátnost provize za produkční měsíc je pět pracovních dnů druhého kalendářního měsíce následujícího po produkčním měsíci.

POSTAVENÍ	Dosažená produkce (v NNJ)		Peněžní hodnota jedné jednotky (v Kč)
	vlastní	týmová	
C Pojišťovací poradce - čekatel	méně než 250	-	150,-
A Pojišťovací poradce - adept	250	-	190,-
1 Pojišťovací poradce	500	-	203,-
2 Vedoucí pojišťovací poradce	800	1 200	234,-
3 Obchodní zástupce	1 000	4 000	257,-
4 Vedoucí obchodního zastoupení	1 000	9 000	277,-
5 Ředitel obchodního zastoupení	1 000	29 000	291,-
6 Generální zástupce	1 000	79 000	300,-

...pokračování III./1. Postavení a výše provize závislé na výsledcích

Další podmínkou postupu do postavení A je nejméně 15 přijatých pojistných Smluv a do postavení I nejméně 25 přijatých pojistných Smluv.

Do týmové produkce rozhodně pro postup do postavení 2 a výše se Vám započítává v produkce každého Vašeho přímého poradce a jeho tým pouze produkce do výše 50 % týmové produkce předepsané pro postavení o stupeň vyšší, než je postavení, kterého jste dosáhli. Tzn. že od každého Vašeho přímého poradce se Vám započítává v postavení 1 max. 600 NNJ, v postavení 2 max. 2 000 NNJ, v postavení 3 max. 4 500 NNJ, v postavení 4 max. 14 500 NNJ a v postavení 5 max. 39 500 NNJ.

Podmínkou pro dosažení vyššího postavení je dále skutečnost, že Vaše procento storna je menší než 10%. Procento storna se vypočte jako podíl storno jednotek 50 a Vaši produkce v BNJ (viz VSP IILB.3). Přitom se započítávají jednotky vlastní i týmové, které byly vyúčtovány v daném produkčním pololetí.

Další podmínkou pro dosažení vyššího postavení je úspěšná účast na požadovaných předchozích odborných seminářích.

Postavení 2 až 6 musíte potvrzovat. Potvrzení postavení znamená opakovaně dosažení produkce požadované pro postup do Vašeho stávajícího postavení, přičemž současně Vaše procento storna je menší než 10%. Své postavení musíte potvrdit vždy neprodějí do konce třetího produkčního pololetí následujícího po produkčním pololetí, ve kterém jste splnili podmínky pro postup do vyššího postavení nebo potvrdit své stávající postavení. Pokud jste postavení 2 až 6 dosáhli do 1.1.2003 včetně, musíte své postavení potvrdit neprodějí do konce prvního produkčního pololetí roku 2004.

Pokud své postavení do výše uvedených termínů nepotvrdíte, kráti se Vaše provize za týmovou produkci (viz III. 5) na jednu polovinu. Takto se postupuje od prvního měsíce pololetí následujícího po pololetí, kdy nepotvrdíte své postavení potvrdit, až do opětovného potvrzení postavení.

2. Produkce a produkční pololetí

Produkce se hodnotí v NNJ (viz VSP IILB.3).

Týmová produkce se počítá v rámci produkčního pololetí. Pod produkčním pololetím se rozumí období produkčních měsíců (viz VSP IILB.2) od ledna do června a od července do prosince. Výjimku tvoří Vaše první produkční pololetí, kde se počítá prvních šest produkčních měsíců od počátku Vašeho smluvního vztahu s KAPITOLEM (tzn. osobní pololetí).

Vlastní produkce se naproti tomu počítá nezávisle na produkčních pololetích od počátku Vašeho smluvního vztahu s KAPITOLEM.

3. Provize za vlastní produkci

Za vlastní produkci obdržíte provizi, která se stanoví podle peněžní hodnoty jednotky odpovídající postavení, kterého jste dosáhli.

4. Budování týmu

Od postavení „A“ můžete začít budovat tým. Poradci, kteří naváží smluvní vztah s KAPITOLEM na základě Vašeho oslovení a doporučení, se stanou členy Vašeho týmu a jsou Vašimi přímými poradci. Také oni, když dosáhnou postavení „A“, mohou začít budovat tým v rámci Vašeho týmu.

Pokud Váš přímý poradce dosáhne stejného postavení jako Vy, jednotky produkce tohoto poradce se pro dosažení vyššího postavení (viz III.1) počítají nadále ve Váš prospěch. Dosažením stejného postavení jsou Váš rozdíly peněžních hodnot jednotek a tím i peněžní hodnota týmové provize nulové.

Pokud Váš přímý poradce dosáhne vyššího postavení než Vy, započítávání jeho produkce ve Váš prospěch pokračuje až do konce produkčního pololetí, ve kterém poradce tohoto vyššího postavení dosáhl. Peněžní hodnota Váš týmové produkce je v tomto případě nulová. Pokud se Vám však do konce tohoto produkčního pololetí nepodaří dosáhnout stejného nebo vyššího postavení, pak počínaje dalším produkčním pololetím končí definitivně přímý vztah mezi Vámi a tím a současně tím ztrácíte nárok na další započítávání jednotek produkce tohoto poradce.

Vztahy k přímým poradcům Vašeho týmu se mohou odchýlit od VSP III.4 jen tehdy, pokud k tomu účastníci dají svůj písemný souhlas a KAPITOL s takovou změnou souhlasí.

5. Provize za týmovou produkci

Za produkci Vašeho přímého poradce a jeho tým (viz VSP III.4) obdržíte týmovou provizi, pokud trvá Váš smluvní vztah s KAPITOLEM. U týmové provize se peněžní hodnota jedné jednotky vypočte z rozdílu mezi peněžní hodnotou jednotky odpovídající Vašemu postavení a peněžní hodnotou jednotky odpovídající postavení Vašeho přímého poradce. Pokud je však Váš přímý poradce

v postavení Samostatného pojíšťovacího poradce I. až VI., je peněžní hodnota jedné jednotky pevná, a to ve výši 31,- Kč.

Pokud zanikne vztah KAPITOLu k některému z Vašich přímých poradců, přechází tým dotýčeného přímého poradce na Vás a jeho přímí poradci se stávají Vašimi přímými poradci. Nárok na týmovou provizi vzniká teprve od příštího produkčního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém zanikl smluvní vztah mezi příslušným poradcem a KAPITOLEM.

Na týmovou provizi se vztahují ustanovení uvedené ve VSP II. 8, bod 7, 8, 9 a 10.

Dále se uplatní následující zvláštní pravidla:

5.1 Dode-li k dynamizaci smlouvy (viz VSP IILA.4) zprostředkované Vaším přímým poradcem a jeho týmem, jehož smluvní vztah ke KAPITOLU však mezitím již zanikl, obdržíte z toho plynoucí týmovou provizi. Tato provize se vypočte z rozdílu peněžních hodnot jednotek odpovídajících Vašemu stávajícím postavení a posledně samostatného postavení přímého poradce, jehož smluvní vztah ke KAPITOLU zanikl. Pro jednotkové obodnocení se přitom použije Seznamů jednotek platných ke dni přijetí Smlouvy KAPITOLEM. Pokud však tento poradce byl následně v postavení A, bude zohledněn pouze rozdíl mezi peněžní hodnotou jednotky odpovídající Vašemu postavení a peněžní hodnotou jednotky odpovídající postavení I. Pokud tento poradce byl následně v postavení Samostatného pojíšťovacího poradce I. až VI., je peněžní hodnota jedné jednotky pevná, a to ve výši 31,- Kč.

5.2 Pokud jste sám v postavení 6 a Váš přímý poradce postoupí do postavení 6, obdržíte za jeho produkci týmovou provizi Kč 4,50 za každou jednotku.

Pokud v týmu tohoto poradce (vč. Váš prvního přímého v postavení 6) postoupí jeho přímý poradce do postavení 6, obdržíte za produkci tohoto dalšího (druhého) poradce v postavení 6 týmovou provizi Kč 3,00 za každou jednotku. Vedle toho obdržíte za zbývající produkci Vašeho prvního přímého poradce v postavení 6, týmovou provizi ve výši 7,50 Kč (tj. 4,50 + 3,00) za každou jednotku.

Pokud i v týmu v řadě druhého poradce v postavení 6 postoupí jeho přímý poradce do postavení 6 (v pořadí již třetí kromě Vás), obdržíte za produkci tohoto třetího poradce týmovou provizi Kč 1,20 za každou jednotku. Avšak za zbývající produkci Vašeho prvního poradce obdržíte týmovou provizi Kč 8,70 (tj. 4,50 + 3,00 + 1,20) za každou jednotku.

Za každého dalšího poradce, který v řadě dosáhne postavení 6, se snižuje Vaše týmová provize za jeho produkci o Kč 0,20 na každou jednotku až na Kč 0,20 za každou jednotku.

Celková provize (součet provizí) vyplácená za jednu vyprodukovanou jednotku je limitována částkou Kč 315,00.

5.3 Pokud jste postoupil alespoň do postavení 2, poskytne Vám KAPITOL plnění, která mají alespoň částečně zmírnit Vaši ztrátu v následujících případech, které zemožňují Vaši zprostředkovatelskou činnost:

Při lékařsky osvědčené pracovní neschopnosti delší než dva produkční měsíce anebo při částečné nebo úplné invaliditě Vám bude i nadále vyplácena poměrná část týmové provize, a to ve výši 75% v prvním roce, 50% ve druhém roce a 25% ve třetím roce od rozhodné události. Dvaje-li k přechodu ze stavu pracovní neschopnosti do částečné nebo úplné invalidity, započítává se uplynulá doba pracovní neschopnosti do celkové doby, po kterou se vyplácí poměrná část týmové provize.

V případě Vaší smrti bude výše uvedená týmová provize vyplácena Vaší manželce (manželovi) nebo, pokud zemřela (zemřel) nebo se s Vámi rozvedla (rozvedl), dětem, ke kterým jste v době smrti měl životosprávnou povinnost, jste-li svobodný a nemáte žádné děti, ke kterým máte životosprávnou povinnost, bude týmová provize vyplácena Vaší dce (druhovi). Předpokladem pro to však je, že takovou osobu písemně označíte. Pokud smrt nastala v době trvání pracovní neschopnosti nebo částečné či úplné invalidity, započítává se uplynulá doba pracovní neschopnosti nebo invalidity do celkové doby, po kterou se vyplácí poměrná část týmové provize.

6. Samostatný pojíšťovací poradce

Samostatný pojíšťovací poradce je poradce, který dosáhl vlastní produkce alespoň 500 NNJ a na základě své žádosti a písemného potvrzení KAPITOLu nebuduje tým a nemá žádné přímé poradce. Nevztahují se na něj ustanovení VSP III.4, 5 a IV.3, a zůstává zařazen ve stávajícím týmu.

Postavení Samostatného pojíšťovacího poradce a podmínky pro jeho dosažení se stanovují odlišně od VSP III.1 následovně:

Postavení	Dosažená vlastní produkce (v NNJ)	Peněžní hodnota jedné jednotky (v Kč)
1 Samostatný pojišťovací poradce I.	500	203,-
2 Samostatný pojišťovací poradce II.	1 000	234,-
3 Samostatný pojišťovací poradce III.	1 500	257,-
4 Samostatný pojišťovací poradce IV.	2 500	277,-
5 Samostatný pojišťovací poradce V.	4 000	291,-
6 Samostatný pojišťovací poradce VI.	6 000	300,-

Podmínkou pro dosažení vyšší peněžní hodnoty jednotky je dále skutečnost, že procento storna je nižší než 10%. Procento storna se vypočte jako podíl storno jednotek 50 a Vaší produkce v BNJ (viz VSP II.B.3). Přitom se započítávají pouze jednotky vlastní produkce, a to od počátku Vašeho smluvního vztahu s KAPITOLEM. Samostatný pojišťovací poradce nemusí potvrzovat svoje postavení.

Stejným způsobem jako u samostatných pojišťovacích poradců se určuje postavení vedoucích Agentur s tou výjimkou, že nejsou členem žádného týmu.

IV. PÉČE O SMLOUVY

Vedle zprostředkování nových Smluv je cílem KAPITOLU dlouhodobě trvání těchto Smluv a trvalá spokojenost zákazníka. Proto je z Vaší strany nezbytné o uzavření Smlouvy řádně pečovat. Peči se rozumí zejména Vaš kontakt se zákazníkem v zájmu zabezpečení dlouhodobého trvání a řádného placení Smluv a poskytování informací a služeb s tím spojených.

Peči o Smlouvy provádí poradce, jehož Smlouvu zprostředkoval. V případě ukončení jeho smluvního vztahu s KAPITOLEM přechází péče o tyto Smlouvy na jeho postavením vyššího poradce. Ten může předat péči o takto převzaté Smlouvy, které jsou starší než jeden rok, na Agenturu KAPITOLU. Takové předání je však nutné provést nejpozději do jednoho měsíce po ukončení smluvního vztahu původního poradce. Peči o převzaté Smlouvy mladší než jeden rok může také předat na Agenturu, a to v kdy ve lhůtě jednoho měsíce po uplynutí jednoho roku od počátku pojištění jedné každé takové Smlouvy.

Vedoucí Agentury KAPITOLU je poradce, jehož hlavní činnost spočívá v péči o Smlouvy zprostředkované poradci, kteří ukončili smluvní vztah s KAPITOLEM. Provize vedoucích Agentur za péči o Smlouvy předané do Agentury je stanovena odlišně od ustanovení VSP IV.2, a to v jednotné výši 10% Kč za jed. n. jednotku.

1. Podmínky pro vznik nároku na provizi za péči

Smlouvy, u kterých vzniká poradci nárok na provizi za péči, jsou označeny v Sazebníku jednotek.

Podmínky pro vznik nároku na provizi za péči jsou platná Smlouva, zaplacené pojistné ve stanovené lhůtě a v plné výši a skutečnost, že péče o Smlouvu byla řádně prováděna. Dále pak musí v produkčním měsíci, kdy se provádí výúčtová provize za péči, existovat Vaš smluvní vztah ke KAPITOLEM. Provize za péči Vám náleží, pokud tato péče není převedena na jiného poradce, který nepatří do Vašeho týmu, nebo na Agenturu KAPITOLU.

Nárok na provizi za péči za uplynulý rok trvání Smlouvy vzniká za výše uvedených podmínek poprvé první den po uplynutí druhého roku trvání Smlouvy.

Tabulka B bodu 2. Provize za péči vlastníkovi

Postavení	Peněžní hodnota jedné jednotky (v Kč)		
	Smlouvy životního pojištění s počátkem pojištění do 1. 7. 1999	Smlouvy životního pojištění s počátkem pojištění od 1. 8. 1999	Smlouvy pojištění odpovědnosti za provoz vozidla
1 Pojišťovací poradce	13	6	48
2 Vedoucí pojišťovací poradce	23	11	88
3 Obchodní zástupce	32	16	128
4 Obchodní obchodního zastoupení	40	20	160
5 Ředitel obchodního zastoupení	47	24	192
6 Generální zástupce	53	27	216

7. Další provize za dosažené výsledky

Poradci, kteří dosahují nejlepších výsledků nebo splňují předem stanovené cíle v určeném období (např. nejvyšší produkce nebo dosažení vyššího postavení) mohou obdržet další zvláštní jednotky a provizi z nich plynoucí nebo další provizi. Podmínky pro přiznání zvláštních jednotek nebo další provize a jejich výši stanovuje představenstvo KAPITOLU.

Nárok na provizi za dosažené výsledky se nevztahuje na ustanovení uvedené ve VSP II. B, bod 7, 8 a 9.

vy, a dále potom první den po uplynutí třetího, čtvrtého a pátého roku trvání Smlouvy s výjimkou pojištění Rendite Junior, kde nárok vzniká pouze první den po uplynutí druhého a třetího roku.

Pro jednotkové hodnocení se použije vždy Sazebník jednotek platný v okamžiku obchodování Smlouvy jednotkami včetně bonusových jednotek. Peněžní hodnota jednotek se přitom stanoví v závislosti na dosaženém postavení (viz VSP III.1) platném ke dni vzniku nároku na provizi za péči. Výjimkou jsou Smlouvy důchodového pojištění, kde peněžní hodnota jednotek je ve výši 50% a pro jednotkové obchodování se použije stav Smlouvy (výše ročního důchodu a připojištění) platný k výročnímu dni trvání Smlouvy.

2. Provize za péči vlastní

Za péči o Vaši osobně zprostředkované Smlouvy obdržíte v závislosti na Vaší dosaženém postavení provizi za péči vlastní dle tabulky níže. Stejně se postupuje také v případě Vaší péče o Smlouvy, jež Vám byly se souhlasem KAPITOLU převedeny po poradcích jiného týmu, kteří ukončili smluvní vztah s KAPITOLEM.

Pro Samostatné pojišťovací poradce a vedoucí Agentur v postavení I až 6 platí stejné peněžní hodnoty jednotek jako u poradců v postavení 1 až 6.

3. Provize za péči týmu

3.1

Za péči o Smlouvy prováděnou Vaším přímým poradcem a jeho týmem obdržíte provizi za péči týmu. U týmové provize za péči týmu se peněžní hodnota jedné jednotky vypočte z rozdílu mezi peněžní hodnotou jednotky odpovídající Vašemu postavení a peněžní hodnotou jednotky odpovídající postavení Vašeho přímého poradce (viz VSP IV. 2).

Pokud je však Vaš přímý poradce v postavení Samostatného pojišťovacího poradce I. až VI., je peněžní hodnota jedné jednotky první, a to ve výši 5% Kč.

Stejně se postupuje v případě Vaší péče o Smlouvy poradce Vašeho týmu, který

...pokračování IV./3./3.1. Provize za péči týmu

ukončil smluvní vztah s KAPITOLEM. V případě, že mezi datem ukončení jeho smluvního vztahu s KAPITOLEM a následným 1.2. nebo 1.8. běžného roku uplynula doba nejmenší 6 měsíců, je peněžní hodnota jedné jednotky ve stejné výši jako u Smluv vlastních (viz VSP IV. 2).

3.2

Upozornění! V následujícím textu tohoto bodu platí údaje o sazbách v Kč před závorkami pro Smlouvy životního pojištění s počátkem pojištění od 1. 7. 1999. Údaje o sazbách v Kč v závorkách platí pro Smlouvy s počátkem pojištění počinaje 1. 8. 1999.

Pokud jste v postavení 6 a Vaš přímý poradce postoupí do postavení 6, obdržíte za péči o Smlouvy jeho vlastní a také o Smlouvy poradci jeho týmu provizi za péči týmu Kč 2,00 (1,00) za každou jednotku. Pokud v týmu tohoto Vašeho přímého poradce v postavení 6 postoupí do postavení 6 jeho přímý poradce, pak obdržíte za péči o smlouvy tohoto dalšího poradce v postavení 6 (druhuje v řadě) provizi za péči týmu Kč 1,00 (0,50) za každou jednotku. Vedle toho obdržíte za péči o zbyvajících Smlouvách Vašeho prvního přímého poradce v postavení 6 provizi za péči týmu ve výši Kč 3,00 (1,50) za každou jednotku.

Pokud i v týmu druhého poradce v řadě v postavení 6, postoupí jeho přímý poradce do postavení 6 (v řadě již třetí kromě Vás), obdržíte za péči o Smlouvy tohoto třetího poradce v postavení 6 provizi za péči týmu ve výši Kč 0,40 (0,20) za

každou jednotku. Avšak za péči o zbyvajících Smlouvách Vašeho přímého poradce v postavení 6 obdržíte provizi za péči týmu Kč 3,40 (1,70) za každou jednotku.

Za každého dalšího poradce, který v řadě dosáhne postavení 6, se snižuje Vaše provize za péči týmu o Kč 0,06 (0,03) za každou jednotku až na Kč 0,10 (0,05) za každou jednotku.

Součet provize za vlastní péči a provize za péči týmu je limitován částkou Kč 57,00 (29,00) za jednu jednotku.

4. Vyúčtování

Vyúčtování provize za péči se provádí dvakrát ročně podle počátku pojištění příslušné pojistné smlouvy. Smlouvy s počátkem pojištění v období od 1.3. do 31.8. včetně se vyúčtovávají ve Vyúčtování produkčního měsíce srpna běžného roku a Smlouvy s počátkem pojištění od 1.9. do 28.(29.)2. včetně se vyúčtovávají ve Vyúčtování produkčního měsíce února běžného roku.

Z provize za péči se neprovádí srážka na zajištění odpovědnosti za Smlouvy a péče nemá vliv na změnu postavení. Provizi za péči však lze použít k příspěvku na účet stornorezerv podle VSP II.B.10. odst. 2.

V. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

1. Respektování trvání Smlouvy

Respektujte trvání Smluv zprostředkovaných jiným poradcem KAPITOLU. Stejně zásady platí i obědne Smluv sjednaných Vašimi kolegy činnými pro Kooperativu i ostatní obchodní partnery KAPITOLU. Je zcela nepřijatelné, aby Vaším zprostředkováním nové Smlouvy u zákazníka došlo ke stornování, k provedení změn Smluv snížením nebo k provedení náhrad jakékoliv jiné obdobné stávající Smlouvy zákazníka. Za takto realizované nové Smlouvy Vám nenahradíme žádnou jednotku a jejich peněžní hodnoty k dobru a porušení těchto zásad znamená také zvlášť hrubé porušení Vašich povinností.

2. Zvýhodňování zákazníka

Je zakázáno poskytovat nebo i slibovat zákazníkovi jakékoli zvýhodnění nad rámec jeho Smlouvy. Za zvýhodnění se považuje zejména nabídka, resp. poskytnutí provize nebo její část, či částečné nebo úplné zproštění od Pojistné nebo předepsaných poplatků. Tento zákaz nesmí být obcházen tím, že zvýhodnění jsou poskytována třetím osobám.

Neslibujte zákazníkovi poskytnutí půjčky a ani se o takové možnosti v jakékoli formě nezmiňujte. Nesmíte také vynakládat žádná peněžní plnění za zákazníka z vlastních prostředků.

Případné porušení výše uvedených ustanovení se považuje za zvlášť hrubé porušení Vašich povinností.

3. Předávání projevů vůle

Návrhy, prohlášení a různé podklady od zákazníků předávejte bezodkladně na obchodní zastoupení KAPITOLU nebo na zastoupení obchodního partnera KAPITOLU. Pamatujte na to, že prodloužení s předáním může mít za následek vznik škody zákazníkovi nebo KAPITOLU.

Nepřijímejte nikdy od zákazníků žádné listinné či jiné podklady, které se nevztahují ke zprostředkovaným Smlouvám. Zásadně také neprovádějte korespondenci za zákazníka, a to v jakékoli formě.

4. Poradenství zákazníkům

Poradenství zákazníkům poskytujete pouze v souvislosti se zprostředkováním Smluv a s péčí o Smlouvy. Přitom používejte pouze takové údaje a podklady, které byly KAPITOLEM nebo jeho obchodními partnery poskytnuty ke zveřejnění. Jiné poradenství není dovoleno.

5. Podíl na zisku, výnosy

Informace o podílu na zisku nebo výnosech se řídí pravidly obchodních partnerů KAPITOLU. Při poskytování těchto údajů proto používejte výlučně příklady, které Vám jsou poskytnuty KAPITOLEM nebo jeho obchodními partnery.

Při porušení tohoto ustanovení by mohl KAPITOL nebo jeho obchodní partneri vůči Vám uplatňovat případný nárok na náhradu škody.

V. PLATNOST A ÚČINNOST

Těmito VSP se s platností a účinností od 1.ledna 2004 mění VSP ze dne 1.května 2000 ve znění změn platných a účinných od 1.7.2001, od 1.8.2002 a od 1.4.2003.

V Brně dne 20.12.2003

KAPITOL pojišťovaci a finanční poradenství, a.s.

Ing. Jan Svoboda v.r.

Ing. Ivo Zlámal v.r.



Vzdělávání v ČSOB

z pohledu pracovníků distribučních kanálů

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jsme rádi že jste se rozhodli podělit s námi o Váš názor a zkušenosti s tréninkovými aktivitami realizovanými v naší bance. Připravili jsme pro Vás jednoduchý dotazník, skládající se z 8 otázek. Jeho vyplnění by Vám nemělo trvat déle než 5 minut. Vaše odpovědi jsou anonymní. Pro účely statického zpracování prosím vyplňte i údaje A – C na konci dotazníku. Naší snahou je připravovat stále kvalitnější školení, které budou stále lépe vyhovovat Vaším potřebám. Prosíme o pomoc v této naší snaze o poskytnutí zpětné vazby. Váš názor je pro nás důležitý.

(Prosím vyjádřete svůj souhlas resp. nesouhlas s jednotlivými následujícími tvrzeními.)

1. Školení, kterých se zúčastňuji	<i>Úplně souhlasím</i>	<i>Téměř souhlasím</i>	<i>Téměř nesouhlasím</i>	<i>Úplně nesouhlasím</i>
• <i>mi pomáhají podávat lepší výkon v práci</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• <i>považuji za dostatečně interaktivní</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• <i>považuji za užitečné/adekvátní k mé pozici</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• <i>lehce zaujmou mou pozornost</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• <i>jsou mi po obsahové stránce srozumitelné</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• <i>obsahují informace, které nepotřebuji</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• <i>získané poznatky určitě využijeme v praxi</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• <i>mám možnost ovlivnit výběr školení, kterých se zúčastňuji</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Mojí účast na školení iniciuje (při této otázce můžete vybrat více odpovědí)

- ☐ *já*
- ☐ *můj přímý nadřízený*
- ☐ *úsek vzdělávání*
- ☐ *jiný úsek*

3. Ve většině případech

- ☐ *si mám možnost vybrat s vícero termínů školení*
- ☐ *mám navrhnutý termín školení, nicméně je možné přizpůsobení mým potřebám*
- ☐ *je mi určený termín školení*

4.Organizace školení (termíny, návaznost, obsahová náplň, výběr lektorů) považuji za

- ☐ *velmi dobrou*
- ☐ *slabší*
- ☐ *slabou*
- ☐ *chaotickou*

5.Počet školení, které v současnosti dostávám považuji za

- ☐ *příliš vysoké*
- ☐ *vysoké*
- ☐ *dostatečné*
- ☐ *spíše nedostatečné*
- ☐ *úplně nedostatečné*

6.Kvalitu školení, kterou dostávám považuji za

- ☐ *velmi vysokou*
- ☐ *vysokou*
- ☐ *standardní*
- ☐ *spíše nízkou*
- ☐ *velmi nízkou*

7.Školení se zúčastňuji

- ☐ *zvláště rád /ráda*
- ☐ *rád /ráda*
- ☐ *nerad /nerada*
- ☐ *obzvlášť nerad / nerada*

8. Důvody, pročpak se školení zúčastňuji rád / ráda (prosím označte 3 nejdůležitější)

- ☐ *pomáhají mi kvalitněji řešit své úlohy v práci*
- ☐ *pomáhají mi lépe vycházet v kontaktu s mým klientem*
- ☐ *získávám informace, které potřebuji*
- ☐ *odborný růst*
- ☐ *školení jsou zajímavé,tvořivé*
- ☐ *umožňují mi narušení každodenní rutinu*
- ☐ *umožňují mi prostor s navázáním/udržováním neformálních vztahů s kolegy*

9. Rád/ ráda by jsem se zúčastnil/ la těchto školení (při této otázce můžete vybrat více odpovědí)

- ☐ *produktové tréninky*
- ☐ *počítačové dovednosti*
- ☐ *prodejní schopnosti*
- ☐ *vyjednávání*
- ☐ *asertivita*
- ☐ *řešení konfliktů*
- ☐ *prezentační schopnosti*
- ☐ *outdoorové školení*
- ☐ *jazykové školení*

STATISTICKÉ ÚDAJE O RESPONDENTOVÍ

A.Region

- ☐ Praha
- ☐ Středočeský kraj
- ☐ Liberecký kraj
- ☐ Ústecký kraj

B.V bance působím

- ☐ Do 3 roků
- ☐ 4-8 roků
- ☐ 9-15 roků
- ☐ 16 a více roků

C.Pohlaví

- ☐ Muž
- ☐ Žena

Pokud jste odpověděli na všechny otázky, prosím potvrďte své odpovědi kliknutím na tlačítko „Odeslat odpovědi“.

Odeslat odpovědi

Děkujeme Vám za Váš čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

